

# Voorbij groei als de heilige graal

Omzet- en winstgroei inzetten ten dienste van de maatschappij

Onze focus op groei is iets dat diep ingebakken zit in de manier waarop we bedrijven beoordelen op hun succes. Zo doet het Erasmus Centre for Entrepreneurship elk jaar onderzoek naar de snelst groeiende bedrijven van Nederland en publiceert het in samenwerking met nlgroeit een ranglijst van de 250 snelst groeiende bedrijven. Het Financieele Dagblad reikt elk jaar de FD Gazellen Awards uit, prijzen voor de snelst groeiende bedrijven van Nederland. Eind 2020 lanceerde de regering een Groeifonds om de economie er weer bovenop te helpen na corona.

Critici hekelen echter de focus op groei, die ten koste zou gaan van andere opgaven voor de langere termijn, zoals het klimaatbeleid. De planbureaus (SCP, CPB en PBL) adviseerden al eerder: als je zoveel geld uitgeeft, doe dat dan klimaatbestendig. Haal investeringen in schone energie naar voren, zei De Nederlandsche Bank. Let niet alleen op economische groei, maar kijk naar brede welvaart, stelden

de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLi) en de Sociaal-Economische Raad (SER). Econoom Dirk Schoenmaker, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, vindt de focus op enkel groei 'ouderwets'. "Het is een beperkte visie op de economie. Economische groei en brede welvaart kunnen goed samengaan. Maar dan moet je wel ook naar de immateriële zaken kijken, bijvoorbeeld: draagt een investering bij aan meer gelijkheid, aan een betere gezondheid?"

### Roep om herziening van het kapitalisme

We zien de roep om een herziening van ons economisch systeem steeds groter worden. Er is een fundamentele verandering nodig, zo stellen velen, weg van ons kapitalistische systeem, op naar een waardering van waardecreatie voor de langere termijn. De vraag die Sander Heijne en Hendrik Noten, auteurs van het boek *Fantoomgroei*, waarom we steeds harder werken voor minder, daarbij stellen: welk probleem lossen we anno 2020 nog op door domweg te focussen op nog meer economische groei? Verdwijnt het lerarentekort dan als sneeuw voor de zon? Lost de woningnood zichzelf op met een paar procent extra groei? Verdwijnt het klimaatprobleem spontaan, omdat het vanzelf weer kouder wordt? Of moeten we uit een ander vaatje gaan tappen?

*“In plaats van ons succes uit te drukken in termen van groei, zullen we dat moeten doen in termen van vooruitgang”.*

SANDER HEIJNE EN HENDRIK NOTEN, AUTEURS FANTOOMGROEI

Het vaste geloof in ons kapitalistische systeem en de mate waarin de focus op groei problemen zou oplossen, zit diep verankerd in ons systeem, want de redenatie was altijd dat iedereen beter zou worden van groei. Langzaamaan is er echter een toenemend besef dat groei een doel op zichzelf is geworden. Was dat wel de oorspronkelijke bedoeling?

Niet volgens Heijne en Noten, auteurs van het boek *Fantoomgroei*; volgens hen zijn we wat we met die groei willen bereiken, onderweg kwijtgeraakt. Ze zijn niet de enigen. Ook voorstanders van ons kapitalisme beginnen andere taal te bezigen dan wat we kennen vanuit het uitgangspunt dat de vrije markt zijn werk moet doen. Kijk bijvoorbeeld naar het partijprogramma van de VVD in de recente verkiezingen: "Een aantal ondernemingen heeft bijsturing nodig, zodat de vrije markt de juiste kant op beweegt. Dan is het aan de marktmeester om met regels de

wederkerigheid terug te brengen. Om de balans tussen korte en lange termijn, tussen winst en wederkerigheid, te herstellen." En: "De overheid zal de rafelranden van het kapitalisme actief moeten bijschaven om ervoor te zorgen dat de liberale markteconomie werkt zoals het kapitalisme bedoeld is."

Ook de werkgeversorganisaties laten een ander geluid horen. Onlangs nog presenteerden VNO-NCW en MKB-Nederland hun plannen voor 2030. De kern: het kan niet alleen draaien om economische groei, ook inclusiviteit en duurzaamheid zijn van belang. Om 'de kloof met de samenleving te dichten', vinden de werkgeversorganisaties dat werknemers vaker moeten meedelen in de winsten.

### Hervorming naar een progressief kapitalisme

Hoe moeten we dan ons economische systeem inrichten, is de vraag die vanzelfsprekend volgt. Alleen vaststellen dat het niet meer werkt of dat we ten minste op het verkeerde spoor terecht zijn gekomen, brengt ons nog niet verder. Uit vele bijdragen van wetenschappers wordt immers duidelijk dat het kapitalisme van nu geen antwoorden blijkt te hebben op de grote vragen van deze tijd, zoals de verspreiding van ziektes, klimaatrampen en ongelijkheid. Joseph Stiglitz, econoom en Nobelprijswinnaar, stelt dat het vrijemarktdenken is ontspoord. Er is lange tijd een heilig geloof geweest in de *'trickle down economy'*, iedereen zou profiteren van de toegenomen rijkdom van de rijken. De welvaart zou vanzelf naar beneden doorsijpelen. Dat is echter niet gebeurd: de inkomensontwikkeling is bij de middenklasse gestagneerd. Zou in een gezonde economie niet iedereen erop vooruit moeten gaan?

In zijn boek *Winst voor iedereen* formuleert Stiglitz een aantal hoofdpunten om een gezonder systeem te creëren. Allereerst dient het evenwicht tussen de markt en de staat hersteld te worden. Toenemende ongelijkheid, financiële instabiliteit en aantasting van het milieu zijn problemen die uit de markt worden geboren, maar niet door de markt alleen kunnen worden overwonnen. Het is nu eenmaal de taak van de overheid om te doen wat de markt niet kan of wil doen, zoals actief investeren in fundamenteel onderzoek, technologie en onderwijs. De tweede prioriteit is een herwaardering van de wetenschap en de erkenning dat Adam Smith's *'Wealth of Nations'* het resultaat is van wetenschappelijk onderzoek. Kortom, als we goede hervormingen in de economie willen, moeten we die ondersteunen met wetenschappelijke inzichten over de werking van onze economie. Ten derde wil Stiglitz monopolies breken: de toename van de macht van de zakelijke markt, in combinatie met de afname van de onderhandelingspositie van werknemers, verklaart in grote mate waarom de ongelijkheid zo groot is.

Stiglitz pleit voor een progressieve vorm van kapitalisme met een gezonde economische groei. Dat progressief kapitalisme wordt ook wel '*people's capitalism*' genoemd. Dit in tegenstelling tot het neoliberale dogma in de economie, waarin gesteld wordt dat de markt alle problemen die zich voordoen zelf oplost. In het progressief kapitalisme is er veel meer ruimte voor het collectief en wordt er meer gestreefd naar een balans tussen publieke en private partijen.

### **Groei inzetten voor een betere maatschappij**

Het antwoord op de huidige crisis van het kapitalisme zoekt Stiglitz dan ook vooral in een overheid die weer meer investeert ten goede van het collectief. Stiglitz pleit in zijn boek onder andere voor publieke kinderopvang, hogere werkloosheidsuitkeringen, betere arbeidsomstandigheden en meer arbeidszekerheid, grote infrastructurele investeringen, geld voor fundamenteel onderzoek, het garanderen van 'een goede publieke optie' in huisvesting, gezondheidszorg en onderwijs. Op het gebied van belastingen staat Stiglitz ook heel wat hervormingen voor: grondbelastingen, kapitaalbelastingen, CO<sub>2</sub>-belastingen en financiële transactiebelastingen.

Heijne en Noten vatten het gedachtegoed van Stiglitz in de Nederlandse context anno nu. Zij zeggen dat we ondernemerschap zeker ook nodig hebben om de wereld duurzamer en socialer te maken. Het probleem is dat we de definitie van ondernemerschap hebben verengd tot winstoptimalisatie. Grote bedrijven kunnen het verschil maken als ze hun macht weer gebruiken als 'force for the good'. Zo wordt het voorbeeld van Philips aangehaald die fors investeerde in maatschappelijke voorzieningen voor het personeel. Die verbinding tussen maatschappij en bedrijf lijkt volgens Heijne en Noten echter steeds meer verdwenen. De schrijvers pleiten daarom voor een bedrijfsleven dat waarde creëert voor de gehele gemeenschap waarin ze actief is. En waarin duidelijk is dat je elkaars belangen te dienen hebt. De maatschappij en het bedrijf worden dan samen beter.

Het is dus niet zozeer de groei die zou moeten stoppen, maar de manier waarop we die groei inzetten voor een betere maatschappij. Een maatschappij waarin iedereen toegang tot brede welvaart heeft. Als we het hebben over groei, zou het niet zomaar moeten gaan over zo veel mogelijk producten verkopen. Iets dat nu wel gebeurt in het BBP. Er zijn sinds 2016 ook onderzoekers van de universiteit van Utrecht samen met de Rabobank bezig met een Brede Welvaartsindicator (BWI) als alternatief voor het BBP. Die is in het voorjaar van 2021 weer uitgekomen. Een van de onderzoekers zegt hierover: "Willen we een volledig beeld hebben van de impact van de coronacrisis, dan moeten we niet alleen naar de effecten op de volksgezondheid en het bruto binnenlands product kijken, maar vooral naar de bredere maatschappelijke effecten." Door met de impact op welvaart rekening te houden, kunnen nu andere beleidskeuzes gemaakt worden dan alleen hard ingrijpen in de economie.

### De motivatie van het bedrijfsleven om een stap voorwaarts te zetten

Een herwaardering van de rol van de overheid klinkt steeds harder door. Die rol zou op samenwerking en het creëren van waarde gericht moeten zijn. Bij bedrijven komt dit perspectief ook in toenemende mate in beeld. Bijvoorbeeld door de vraag te stellen 'waar doen we het allemaal voor?' De laatste jaren is er veel beweging op dit onderwerp en zie je in reputatieonderzoeken de bedrijven omhoogschieten die een bijdrage willen leveren aan de maatschappij. Zelfs de grote investeringsmaatschappijen geven aan dat ze naar andere dingen kijken dan alleen de financiële prestatie van een bedrijf bij het besluit om te investeren:

*“Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society.”*

LARRY FINK, CEO BLACK ROCK INVESTMENT.

### Hoe je verder kijkt dan enkel groei

Langzaam verandert er dus daadwerkelijk iets in het economische klimaat. De vraag is hoe je dat tastbaar maakt en hoe je je als bedrijf dan op andere succesfactoren kunt beroepen dan de aandeelhouderswaarde of de omzet- en winstgroei. We signaleren daarbij twee trends: *true pricing* en *true value*. In de kern gaat het over de werkelijke waarde van de dingen die we kopen en doen. En niet de waarde zoals die economisch gezien tot stand is gekomen in de loop der tijd.

#### ***True Pricing***

Het inzichtelijk maken van de werkelijke kosten van diensten en producten, rekening houdend met de schade aan mens en milieu die in het productieproces toegebracht wordt, wordt *true pricing* genoemd. Iets wat in de marktprijzen nu nog niet meegenomen wordt. Door deze verborgen kosten helder te maken en op te tellen bij de marktprijs zoals we die nu hanteren, ontstaat de zogenaamde *true price*. Als bedrijven de sociale en milieukosten in hun prijs meenemen, ontstaat een eerlijker systeem en wordt duurzaam produceren gestimuleerd.

Adrian de Groot Ruiz richtte de organisatie True Price op. Dit is een sociale onderneming die een methode heeft ontwikkeld om de échte kostprijs van producten te berekenen. Het is de eerste methode die economische, milieu- en sociale effecten van producten in kaart brengt. Denk hierbij aan CO<sub>2</sub>-uitstoot, energie-, water- en landgebruik, maar ook onderbetaling van mensen, kinderarbeid en de gezondheid van werknemers in de keten. Dit biedt bedrijven,

consumenten, maatschappelijke organisaties, kenniscentra en overheden inzicht in wat het daadwerkelijk kost om duurzame producten te maken.

True Price ontwikkelt deze methode met partners uit verschillende sectoren en werken hiervoor samen met grote bedrijven als AkzoNobel en DSM, maar ook met midden- en kleinbedrijven als Tony's Chocolonely. Daarnaast werken ze ook samen met maatschappelijke organisaties zoals de Triodos Foundation en Hivos, waarmee ze bijvoorbeeld een groot onderzoek hebben gedaan naar de totale kosten en opbrengsten van rozen. De totale productieketen wordt nagelopen bij het vaststellen van een true price. Alles in het proces dat negatieve gevolgen heeft voor mens, dier of milieu wordt omgezet in financiële cijfers. De bedoeling van de true price is overigens niet per se dat de winkelprijs hoger wordt, maar dat consumenten betere keuzes kunnen maken door de transparantie in kosten. Het is aan de producent of hij bijvoorbeeld de prijs wil verhogen of bereid is minder winst te maken door de kosten aan mens en milieu in acht te nemen.

Chocolademerken Tony's Chocolonely werkt al een tijdje toe naar de echte prijs van hun repen. Ze zijn ervan overtuigd dat transparantie over negatieve effecten de eerste stap is om de hele industrie te veranderen. Zo lieten zij al in 2013 een True Price-scan doen. Daaruit werd duidelijk dat er per kilo chocolade € 7,93 aan sociale en milieukosten werden gemaakt. In 2017 was dat nog maar € 4,52: dat is 55 procent minder dan het industrie-gemiddelde. Dat Tony beter scoort dan het industrie-gemiddelde komt met name doordat het andere afspraken maakt met boerencoöperaties van cacao. Kortom, zij betalen hun beter dan gemiddeld en letten ook op zaken als kinderarbeid bij het kiezen van partners. Recent heeft Tony's Chocolonely besloten om de retailprijs met € 0,20 per reep te verhogen om alle CO<sub>2</sub>-uitstoot te kunnen compenseren. Zo willen ze klimaatverandering tegengaan, samen met JustDiggIt, een organisatie die landherstelprojecten voor vergroening van de aarde opzet. In dit voorbeeld zie je dat zij aan twee knoppen draaien: zelf andere keuzes maken in hoe de chocolade geproduceerd wordt en een deel van de echte kosten aan de consument doorberekenen.

Het voorbeeld van Tony Chocolonely laat zien dat transparantie over maatschappelijke impact en omzetverhoging absoluut samen kunnen gaan. Ook andere sectoren zijn aan de slag met de methodologie. Zo heeft ABN AMRO samen met het Impact Institute een rapport gepubliceerd over true pricing in de jeansketen. Hierin werd duidelijk dat de gemiddelde spijkerbroek gemiddeld 33 euro te goedkoop is. Je ziet ook dat de financiële sector de maatschappelijke impact steeds meer in het jaarverslag vastlegt. Deze informatie kan worden gebruikt als basis voor besluitvorming, om zo steeds meer stappen te zetten naar gezonde, duurzame en eerlijke bedrijfsmodellen. Om daadwerkelijk de informatie over de true prices om te zetten in een ander prijsbeleid is echter nog een brug te ver voor nu, zo lijkt het. De toepassing van true pricing wordt nog vooral in de voedings- en agrarische sector toegepast. Zo is de eerste roos met een eerlijke prijs op de markt gekomen in een bloemenhandel in Amsterdam en is er in onze hoofdstad nu ook een supermarkt waar je producten met een true price kunt kopen.

## True value

Waar het daadwerkelijk in praktijk brengen van *true pricing* nog in de kinderschoenen staat, is er echter op het rapporteren van de impact een veel grotere beweging gaande. We zien dat er steeds meer data beschikbaar komen voor bedrijven om andere afwegingen te maken dan de puur financiële. Het lijkt ook steeds noodzakelijker te worden om de positieve bijdrage aan de maatschappij te kunnen aantonen, omdat dit in veel sectoren het verschil kan maken voor het winnen of verliezen van een contract. Het aantonen van de impact die je als bedrijf maakt, de waarde die je toevoegt, wordt ook wel de *true value* van het bedrijf genoemd.

In de literatuur gaat het steeds meer over waardecreatie. Anders dan over financiële waarde, gaat dit over waarde voor de maatschappij waar je onderdeel van uitmaakt. Het World Economic Forum gaf de grote consultancy firma's opdracht om statistieken te ontwikkelen om *true value* vast te kunnen stellen.

De brede categorie metrics die ontwikkeld zijn, staan bekend onder de term *ESG Indicators*. Dat staat voor de prestatie die bedrijven leveren op het gebied van *environment, social* en *governance* en meten de bijdrage van bedrijven aan het creëren van een welvarendere samenleving en een duurzamere relatie met onze planeet.

Als alle bedrijven op basis van deze indicatoren rapporteren, kan hun maatschappelijke bijdrage vergeleken worden en zijn bedrijven in staat om bij te sturen op basis van de impact die zij maken. De ESG-indicatoren geven bovendien input aan de bijdrage van bedrijven aan het halen van de Sustainable Development Goals, de SDG's, zoals ze opgesteld zijn door de Verenigde Naties.

Ook Adrian de Groot Ruiz geeft met zijn impact institute inzicht in de *true value* van bedrijven. Dit inzichtelijk maken van de maatschappelijke waardecreatie noemt hij *impact meten*. Het voorziet bedrijven van een nieuw type informatie.

Impact meten gaat om het in kaart brengen van de effecten die een organisatie heeft in de maatschappij. Waar bedrijven nu vooral rapporteren in input en output, is de informatie over impact een nieuwe vorm van managementinformatie, waarop andere afwegingen kunnen worden gemaakt.

Impactinformatie stelt bedrijven in staat overwogen keuzes te maken tussen de verschillende effecten die waardecreatie tegelijkertijd positief en negatief beïnvloeden. Zo kan een investering goed zijn voor het reduceren van CO<sub>2</sub>, maar slecht voor de biodiversiteit. Door het waarderen van de impacts in termen van hun bijdrage aan het welzijn van mensen, kunnen de verschillende effecten worden afgewogen en dus vergelijkbaar gemaakt worden.

Impact meten vereist veel inputdata die steeds tegen een lagere prijs beschikbaar komen. De Groot Ruiz stelt: "We zijn nu op een punt waarop we alle kosten en baten tot onze beschikking hebben en kunnen verrekenen. We leven met enorme uitdagingen op het gebied van milieu, biodiversiteit en armoede. In een impacteconomie meet je naast impact op financieel kapitaal ook impact op natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal, zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot en gezondheidseffecten. Het vereist dat bedrijven beschikken over gedetailleerde impactdata over hun gehele waardeketen. Met de huidige stand van de technologie kan dit."

Steeds meer bedrijven zijn bezig met het meten en rapporteren op impact. We handelen alleen nog lang niet altijd naar de uitkomsten, omdat enerzijds het duiden van de informatie soms nog lastig is en het ook nog abstract is wat een aanpassing van de strategie dan zou betekenen. Kortom: er is veel informatie voorhanden, maar het sturen op impact staat nog in de kinderschoenen.

Pionier is Puma, die als eerste in 2012 een Environmental Profit & Loss-account (EP&L) uitbracht. Dit is overgenomen door het toenmalige moederbedrijf Kering, dat sindsdien elk jaar een EP&L publiceert en het gebruikt om de milieubelasting van zijn producten te verlagen. Nederland is internationaal een voorloper. Nederlandse multinationals, waaronder AkzoNobel, DSM, en Philips vormen 15 procent van de mondiale bedrijven die een impactgerichte winst-en-verliesrekening hebben gepubliceerd.

Bij KPMG heeft men ook een uitgebreide methode ontwikkeld om impact te meten die bedrijven maken op de maatschappij en het milieu, zowel positief als negatief. Met als doel om het denken en de strategie te veranderen van bedrijven.

Zij hebben dit gebruikt om voor NS de impact op de samenleving in kaart te brengen. Naast de positieve effecten zitten daar ook negatieve effecten tussen. Positief is bijvoorbeeld de mobiliteit die de organisatie creëert voor veel mensen, negatief is de CO<sub>2</sub>-uitstoot. NS heeft zich als doel gesteld om de waarde die het voor de samenleving creëert te optimaliseren. En dat zit niet alleen in zo veel mogelijk treinkaartjes verkopen. Door de impact te kwantificeren, wordt de organisatie zich beter bewust waar ze waarde vergroot en waar ze die juist verkleint. Op deze manier kunnen beter afgewogen besluiten genomen worden. Zo ontstaan plannen om de tijd die de reiziger 'kwijt' is tijdens de rit zo aangenaam mogelijk in te vullen door bijvoorbeeld goede internettoegang te bieden en de wachttijden waar mogelijk te verkorten. Daarnaast werkt NS aan programma's om de agressiviteit te verminderen van passagiers in de openbare ruimte en wordt gezorgd voor goede verlichting om criminaliteit en geweld tegen te gaan. Wat betreft energie is het doel om zo veel mogelijk hernieuwbare energie te gebruiken, zodat de vergelijking met auto als transport nog gunstiger wordt. Het framework van data maakt dat er nagedacht wordt over een heel breed scala aan maatregelen die ons allemaal raken.



“Als toonaangevend bedrijf op het gebied van gezondheidstechnologie, is het ons doel om de gezondheid en het welzijn van mensen te verbeteren door middel van zinnvolle innovatie, die tegen 2025 een positief effect zal hebben op 2 miljard levens per jaar. We streven naar een verantwoorde en duurzame groei van Philips en daarom stellen we onszelf voortdurend uitdagende milieu- en maatschappelijke doelen en voldoen we aan de hoogste normen van governance.

Verantwoordelijk handelen ten opzichte van de planeet en de samenleving maakt deel uit van ons DNA.

Ik ben ervan overtuigd dat dit voor ons de beste manier is om superieure, langetermijnwaarde te creëren voor de vele belanghebbenden van Philips.”

**FRANS VAN HOUTEN, CEO PHILIPS.**

### **Tot slot**

Er is nog veel werk aan de winkel om van de impacteconomie een succes te maken. Tegelijkertijd zijn de eerste tekenen al daar dat de beweging sterk in opkomst is. Meer en meer organisaties zien het als de stap naar een economie waarin ondernemerschap, innovatie, arbeid en technologie in dienst staan van de samenleving. Dat is ook terug te zien in de bedrijfsvoering van veel organisaties. Professor Serafeim aan Harvard zegt dat investeerders steeds meer kijken naar de ESG-indicatoren en dat een *'ticking the box'*-cultuur niet langer genoeg is. Je moet de ESG-normen integreren in de bedrijfsvoering om uiteindelijk beter te gaan presteren voor investeerders. Dat gaat om het maken van andere, fundamentele strategische keuzes.

## Bronnen

- <https://fd.nl/ondernemen/1363636/alle-fd-gazellen-2020-van-harlingen-tot-heinkensand>
- <https://www.trouw.nl/binnenland/kritiek-op-groEIFonds-het-kabinet-staart-zich-blind-op-economische-groei-b7edb286/>
- <https://www.vn.nl/probleem-economische-groei>
- <https://www.ad.nl/economie/economische-groei-moet-weer-een-middel-zijn-geen-doel-zoals-nu-aca58564b/>
- <https://www.quotenet.nl/nieuws/a30329003/progressief-kapitalisme-volgens-joseph-stiglitz/>
- [https://blendle.com/i/de-groene-amsterdammer/rebel-in-maatpak/bnl-groeneamsterdammer-20191128-1\\_40\\_1](https://blendle.com/i/de-groene-amsterdammer/rebel-in-maatpak/bnl-groeneamsterdammer-20191128-1_40_1)
- <https://d66.nl/online-interview-progressief-kapitalisme/>
- <https://www.nu.nl/werk/5992660/fnv-zakt-onder-de-een-miljoen-leden-is-de-macht-van-de-vakbond-voorbij.html>
- [https://blendle.com/i/the-new-york-times/one-economists-guide-to-the-recovery/bnl-newyorktimes-20201127-32\\_1](https://blendle.com/i/the-new-york-times/one-economists-guide-to-the-recovery/bnl-newyorktimes-20201127-32_1)
- <https://maatschapwijn.nu/purpose-professionals/focus-op-purpose-professionals/>
- <https://www.uu.nl/nieuws/coronacrisis-vraagt-nu-om-actieve-aandacht-voor-brede-welvaart>
- <https://www.bedrock.nl/true-price-producten/>
- <https://youngandfair.nl/2013/11/true-pricing-het-nieuwe-wapen-van-eerlijke-handel/>
- <https://circl.nl/update/true-pricing-7-dingen-die-je-echt-moet-weten-over-de-werkelijke-kostprijs-van-producten>
- <https://tonyschocolonely.com/nl/nl/onze-missie/nieuws/de-echte-prijs-van-een-reep-chocolade>. Hier is ook het *true price* rapport te vinden dat uitgevoerd is.

- <https://www.trouw.nl/duurzaamheid-natuur/deze-supermarkt-rekent-echte-prijzen-je-betaalt-ook-voor-klimaatbelasting-landgebruik-en-onderbetaling~bcdffb55/>
- <https://fd.nl/futures/1362162/impact-gaat-ook-ook-over-winst-nfd1ca9a1NG2>
- <https://wearefinance.nl/editie-4-2019-thema-duurzaamheid/impact-is-de-nieuwe-winst/>
- <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>
- <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/ns-dutch-railways.pdf>
- <https://home.kpmg/nl/nl/home/insights/2020/03/true-value-enhancing-impact-in-a-rapidly-changing-world.html>
- <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>
- <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/philips-versterkt-zijn-leiderschap-als-purpose-gedreven-onderneming-met-een-verbeterde-en-volledig-geintegreerde-aanpak/>

## Boeken

- Winst voor iedereen. Joseph E. Stiglitz
- Fantoomgroei: waarom we steeds harder werken voor steeds minder. Sander Heijne en Hendrik Noten.