

# Accounting & sustainability: van control en compliance naar vertrouwen en impact

Inaugurele rede

**Karen Maas**

De rubriek Podium brengt belangrijke Nederlandse academische bijdragen voor het voetlicht, zoals inaugurele redes, afscheidstoespraken, interviews en smaakmakende proefschriften. Karen Maas, bijzonder hoogleraar accounting & sustainability aan de Open Universiteit, bewerkte voor dit nummer haar inaugurele rede (uitgesproken op 28 november 2019). De volledige tekst kan opgevraagd worden bij de redactie.



## Inleiding

1] Zie [www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2000/maatschappelijk-ondernemen.pdf](http://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2000/maatschappelijk-ondernemen.pdf).

2] Zie [www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans](http://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans).

Het is nu wel duidelijk en algemeen geaccepteerd dat organisaties meer dan alleen financiële verantwoordelijkheden dragen. Immers, alle organisaties hebben een sociale, ecologische en economische impact die van invloed is op mensen, hun gemeenschappen en het natuurlijke milieu. Deze impact kan zowel positief als negatief zijn. In Nederland bestaat dit besef al lang, hoewel vaak in sluimerende toestand. Al in december 2000 bracht de Sociaal-Economische Raad (SER) op verzoek van het kabinet een advies uit over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) met als titel *De winst van waarden*.<sup>1</sup> Hierin werd het belang van niet-financiële aspecten voor ondernemingen benadrukt. Het werd een van de meest geraadpleegde SER-rapporten aller tijden. Recenter, in september 2019, hebben ook de leden van de Business Roundtable – een Amerikaanse vereniging van CEO's van de grootste Amerikaanse ondernemingen – een statement uitgebracht waarin zij aangeven dat het 'shareholder first'-uitgangspunt te beperkt is voor een succesvolle continuïteit van de organisatie.<sup>2</sup>

Organisaties hebben in toenemende mate te maken met uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering en mensenrechten. Zowel overheden, investeer-

ders als consumenten stellen steeds hogere eisen aan de sociale en de ecologische voetafdruk van organisaties. De discussies rondom stikstof en de opwarming van de aarde, met alle bijbehorende effecten, bepalen voor een groot deel het dagelijkse publieke en politieke debat. Veel organisaties spelen hierop in door maatregelen te nemen, zoals het verminderen van energiegebruik of het gebruik van duurzame energie en het maken van circulaire producten. Ze nemen dit soort maatregelen door externe druk of op basis van intrinsieke motivatie. Soms gekoppeld aan het businessmodel, soms losstaand van de business.

Dat er maatregelen worden genomen, is natuurlijk een mooi gegeven. Opvallend is dat wij vaak wel weten welke maatregelen zijn genomen, maar dat er slechts weinig bekend is over de effecten ervan. Als we niet weten wat er uiteindelijk wordt bereikt met deze maatregelen, op basis waarvan komen we dan tot keuzes? En hoe weten we of we op de goede weg zijn? Deze vragen hebben mij in het afgelopen decennium bezighouden. Samen met collega's heb ik in die tijd veel kunnen onderzoeken en leren om zo de academische wereld maar ook de praktijk verder te kunnen brengen wat betreft dit vraagstuk. Echter: hoe meer we weten, des te meer vragen brengt dat ook met zich mee.

## Van output naar impact

Als we kijken naar de ontwikkeling van missionstatements van bedrijven, dan zien we ook hier heel duidelijk een toenemende aandacht voor niet-financiële onderwerpen. In de periode voor de jaren tachtig van de vorige eeuw waren de missionstatements vooral gericht op het maken van winst. Doel was de grootste, beste en sterkste te worden. Een mooi voorbeeld hiervan is het missionstatement van Honda destijds: 'We will destroy Yamaha.' Deze missie illustreert hoe bedrijven in die tijd in de wereld stonden.

In de periode 1980-2000 zien we een enorme nadruk op kwaliteit ontstaan. Er wordt ingezet op kwalitatief goede producten en efficiënte organisaties. De hele beweging rondom kwaliteitsmanagement dateert ook uit die tijd. Zo is de European Foundation for Quality Management (EFQM) opgericht in 1989 en het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK) in 1991. Ook de lean-managementaanpak kwam in deze periode op. De eerste officiële ISO-norm voor kwaliteitsmanagement, ISO-9001, dateert uit 1987. In de jaren 2000 komt de nadruk te liggen op het centraal stellen van de klant. Dit wordt ook steeds vaker vastgelegd in adviezen aan bedrijven. Zo moet na de financiële crisis in 2009 de klant ook bij de bank centraal komen te staan, zoals geadviseerd door de Adviescommissie Toekomst Banken ofwel de Commissie-Maas (2009).

Meer recent zien wij nog een nieuwe ontwikkeling waarin bedrijven in hun missie aandacht besteden aan de rol die zij willen spelen in de maatschappij: in de 'corporate governance code' van de Commissie-Van Manen worden commissarissen erop aangesproken dat langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders van essentieel belang is (Commissie-Van Manen, 2016). Dit is slechts een van de externe ontwikkelingen die bedrijven hierop aansporen.

3] Zie [www.rabobank.nl](http://www.rabobank.nl) en

[www.philips.com](http://www.philips.com).

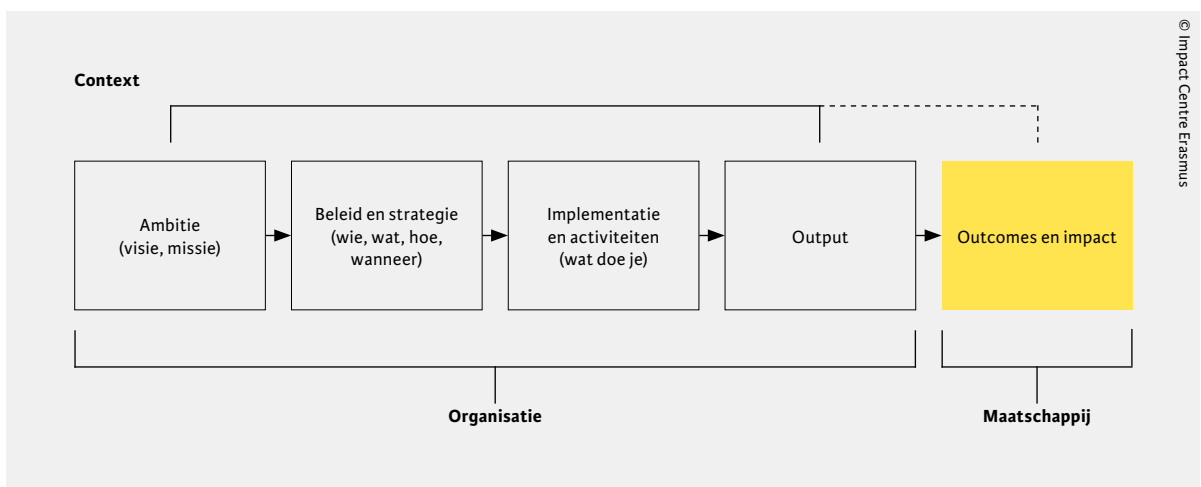
Dit alles heeft geresulteerd in prachtige missionstatements waarin bedrijven niet alleen minder slecht willen doen – bijvoorbeeld door minder te vervuilen – maar ook echt goed willen doen. Dit door bijvoorbeeld bij te dragen aan de oplossing van het wereldvoedselprobleem (Rabobank, 2019) of het gezonder maken van miljarden mensen in het jaar 2025 (Philips, 2019).<sup>3</sup>

Als we de huidige missionstatements van organisaties bekijken, is het vrijwel onmogelijk om op basis daarvan te beoordelen of het om een for-profitorganisatie of een non-profitorganisatie gaat. Elke organisatie wil een positieve impact hebben op de maatschappij. De manier waarop men hier invulling aan wil geven, vertoont echter wel degelijk grote verschillen.

In theorie ziet het pad van missie naar impact er uit als in figuur 1. Elke organisatie fungeert binnen een specifieke (institutionele) context. Dat is bijvoorbeeld het land of de landen waar de organisatie zich bevindt en de bijbehorende wet- en regelgeving. Maar dit betreft ook de sector, de omgeving, concurrenten, verwachtingen van stakeholders, enzovoort, waar de organisatie mee te maken heeft.

Binnen die context bepaalt een organisatie haar unieke rol en positie, zoals verwoord in een ambitie en weergegeven in een visie en/of missie, tegenwoordig ook wel ‘purpose’ genoemd. Dit is het uiteindelijke doel van de organisatie. Een langetermijndoel, dat waar de organisatie het allemaal voor doet. Die ambitie wordt omgezet naar strategie en beleid, waarin wordt bepaald hoe de missie zal worden ingevuld. Hierbij wordt nagedacht over de vraag hoe die ambitie ingevuld kan worden, over hoe de organisatie daar kan komen. Wie moet daarbij worden betrokken? Wie is verantwoordelijk? Wat is er allemaal voor nodig? Hoe kan daar invulling aan gegeven worden? En wanneer moeten de eventuele doelstellingen bereikt zijn?

Figuur 1. Impactwaardeketen.



Vervolgens worden de bijbehorende activiteiten uitgevoerd, zoals het maken van producten of het leveren van diensten en het uitvoeren van programma's of projecten. Dit leidt tot een bepaalde output, het directe resultaat van de activiteit: datgene wat de organisatie heeft gemaakt of geproduceerd of de directe dienst die hij heeft geleverd. De outcomes zijn vervolgens de directe (sociale) gevolgen van dit product of deze dienst voor bijvoorbeeld de klant, de lokale omgeving of de BV Nederland. De impact is het langetermijneffect hiervan, minus wat er sowieso gebeurd zou zijn; dit wordt ook wel een 'counterfactual' genoemd. Dit betekent dat, als je over impact spreekt, er een vergelijking wordt gemaakt met een situatie waarin de organisatie de activiteit niet uitgevoerd zou hebben. Zou iemand anders dezelfde activiteit hebben uitgevoerd of zou niemand dat hebben gedaan? Hoe uniek is jouw bijdrage? Impact omvat zowel bedoelde als onbedoelde effecten, zowel positieve als negatieve effecten en zowel lange- als kortetermijneffecten (Wainwright, 2002).

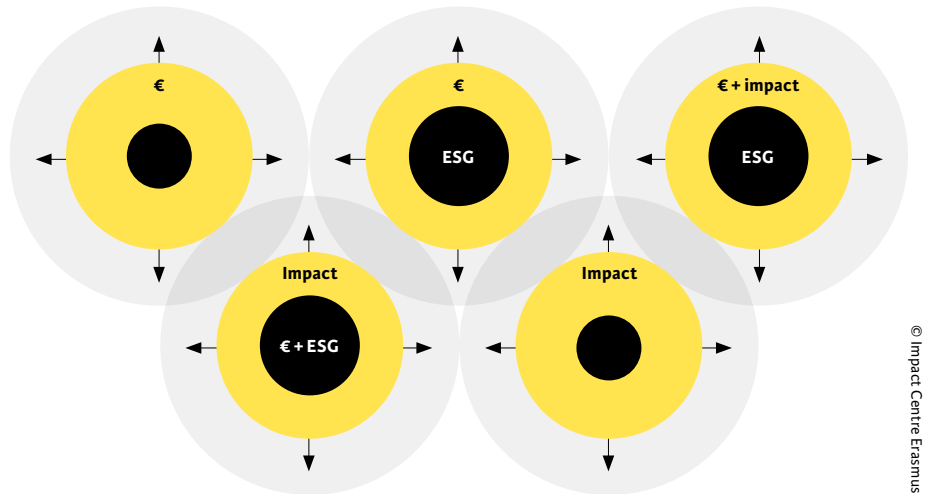
Op het moment dat een bedrijf in haar missie een ambitie heeft opgenomen om een positieve impact te hebben op specifieke individuen of de maatschappij als geheel, dan is het ook belangrijk om de impact op het individu of de maatschappij uiteindelijk in kaart te brengen. Want hoe weet je anders of je de juiste dingen doet en of je die dingen goed doet?

## Verskillende businessmodellen

We hebben gezien hoe het pad van ambitie naar impact er in theorie uitziet. In de praktijk zijn er echter verschillende businessmodellen die worden gebruikt om de ambitie van de organisatie in te vullen. Het businessmodel (ofwel bedrijfsmodel, verdienmodel of zakelijk model) geeft aan volgens welke opzet een bedrijf zaken doet. Het businessmodel ligt, normaal gesproken, in het verlengde van de bedrijfsstrategie en vloeit op zijn beurt voort uit de missie of de purpose van de organisatie.

In figuur 2 worden enkele veelvoorkomende businessmodellen weergegeven. Bij de businessmodellen in de figuur geeft de binnenste cirkel telkens aan wat randvoorwaarden zijn en is het streven om de witte cirkel te vergroten. Zo zien we in het eerste model een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn slechts enkele activiteiten die de organisatie niet doet (de binnenste stip); dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

In het tweede model heeft de organisatie nog steeds een financiële oriëntatie. Deze organisatie houdt al meer rekening met niet-financiële, maatschappelijke onderwerpen en sluit een aantal dingen uit op basis van ESG-criteria ('environmental, social and governance'). Vanuit milieuperspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten die te veel vervuiling met zich meebrengen. Vanuit een sociaal perspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten waarbij er te hoog risico is op kinderarbeid in de productielanden. Vanuit een governanceperspectief kan men gedragsregels opstellen voor medewerkers

Figuur 2. **Businessmodellen: van puur financieel gericht naar puur impactgericht.**

© Impact Centre Erasmus

rondom corruptie en omkoping. Vaak zijn dit organisaties die een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben dat zich met name richt op ‘doing no harm’: geen vervuiling, kinderarbeid of omkoping. In dit model zitten veel organisaties.

In het derde model verandert de oriëntatie van puur financieel naar financieel én maatschappelijk. Hierbij wordt ook rekening gehouden met ESG-aspecten. En in dit model wordt de stap gezet van ‘doing no harm’ naar ‘doing good’: er wordt actief gezocht naar activiteiten en business die zowel goed zijn voor de financiële positie van de organisatie als voor de maatschappij. In de praktijk worstelen deze organisaties vaak met de ‘trade-offs’ tussen de twee visies. Wat doe je wanneer iets minder geld oplevert maar wel een positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op de lange termijn geïnd kunnen worden? En wat als het wel veel geld oplevert, maar er een duidelijk negatieve impact is op de maatschappij? Doe je het dan niet? Of toch wel als het economisch even wat tegen zit?

De uitdaging binnen dit model is dan ook om helder te krijgen op basis van welke criteria de afwegingen worden gemaakt en wat de uiteindelijke keuze bepaalt. Wanneer zeg je ja en wanneer zeg je nee? Bedrijven als DSM, Philips en Alliander zijn mooie voorbeelden van dit model. Deze bedrijven zetten allemaal in op een model waarbij zowel winst als maatschappelijk rendement moet worden behaald en sturen hier ook op aan.

In het vierde model zien we een verschuiving van financiële oriëntatie naar maatschappelijke oriëntatie. Het leveren van een positieve maatschappelijke impact is hierbij de doelstelling. Financiële prestaties zijn nu een middel en niet langer een doel op zich. Geld is verschoven van de buitenste cirkel naar de binnenste cirkel. Geld blijft van belang, maar levert nu de randvoorwaarden waarbinnen een organisatie kan en wil opereren. Er kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rende-

ment op termijn. Vervolgens kunnen activiteiten die daar niet aan voldoen, worden uitgesloten. Activiteiten die niet bijdragen aan het leveren van een positieve maatschappelijke impact worden in dit model sowieso uitgesloten. Een voorbeeld hiervan is

Triodos Bank: deze bank heeft als missie om geld te laten werken aan een positieve verandering. Geld is hierbij geen doel op zich; het inzetten van geld om een positieve

verandering teweeg te brengen is de ambitie. Ook de Triodos Bank moet een bepaald rendement behalen om het businessmodel sluitend te maken. Deze bank streeft echter naar een rendement op vermogen van 7 procent, meer is niet nodig. Ook andere sociale ondernemers hanteren dit model, zoals Tony's Chocolonely.

Het vijfde model ten slotte richt zich volledig op het leveren van een positieve maatschappelijke impact. Hierbij zullen activiteiten worden uitgevoerd, zolang er geld beschikbaar is. Dit model zien wij wel bij filantropische organisaties en vermogensfondsen.

Zowel missies als businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen (Maas e.a., 2018). Zo onderkennen bedrijven met een impactoriëntatie in toenemende mate het belang van financiële prestaties voor hun bestaansrecht op de lange termijn. Tevens zien financieel georiënteerde bedrijven steeds meer het belang van hun impact op meerdere dimensies en het effect daarvan op de langetermijnresultaten.

De missie, het businessmodel, de interne aansturing en de rapportage moeten bij zulke verschuivingen allemaal mee verschuiven en op één lijn zitten. In de praktijk zien we echter dat congruentie tussen deze aspecten vaak een grote uitdaging is. Vaak is er een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen en wat ze daadwerkelijk doen. En wat wij denken en zien dat ze doen.

## **Van compliance naar impact**

Impactdenken is dus anders, maar hoe dan? Elke organisatie moet de wet- en regelgeving naleven. Maar ook vrijwillige afspraken, al dan niet vastgelegd in convenanten, moeten worden nageleefd. Dit wordt ook wel 'compliance' genoemd. Zo kregen grote exporterende Nederlandse bedrijven onlangs een brief waarin zij werden aangesproken door de ministers Kaag (Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking), Koolmees (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) en Hoekstra (Financiën) en staatssecretaris Keijzer (Economische Zaken en Klimaat) dat zij worden geacht de OESO-richtlijnen te ondertekenen. De OESO-richtlijnen bieden handvatten aan bedrijven om met kwesties als ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. Deze brief spoort de bedrijven aan om de richtlijn te ondertekenen en zo compli-

## **Wat is het effect van een ambitie, beleid of verplichting op duurzaamheid?**

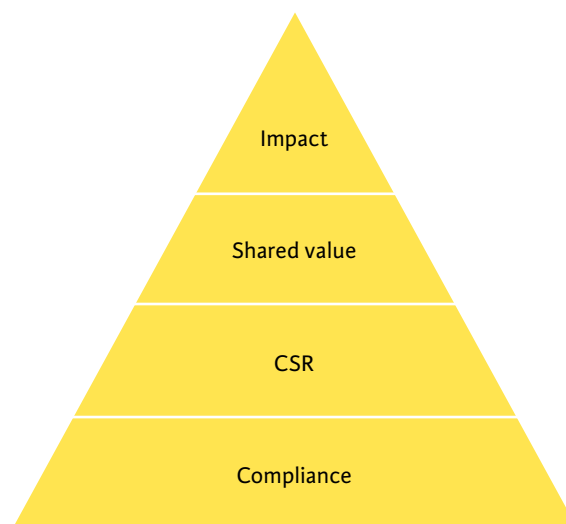
ant te zijn met de OESO-richtlijn. Het ondertekenen ervan zegt echter nog niet dat dit ook tot de gewenste impact zal leiden. Immers, dit soort richtlijnen zijn een middel om iets te bereiken, maar geen doel op zich. Impactdenken gaat dus verder dan alleen voldoen aan richtlijnen, convenanten en wet- en regelgeving.

Het impactdenken gaat ook verder dan maatschappelijk verantwoord ondernemen ofwel 'corporate social responsibility'. Maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich op minder slecht doen, ook wel 'do no harm' genoemd. Hierbij kunnen we denken aan bedrijven die investeringen doen om hun productie minder vervuilend te maken of die zich actief inzetten om kinderarbeid in hun keten te voorkomen.

Ook onderscheidt impactdenken zich van 'shared value'-denken. Shared value is een concept wat veel bekendheid heeft gekregen in 2011 (Porter & Kramer, 2011). Bij shared value gaan organisaties op zoek naar de win-win – dingen die goed zijn voor het bedrijf én goed zijn voor de maatschappij – maar wel bepaald vanuit een financieel kader. Een voorbeeld is energiebesparing: goed voor de portemonnee en goed voor het milieu. Denken vanuit de impact gaat echter een stap verder: van *minder slecht doen* naar *goed doen*. Waarbij er niet meer vanuit het financiële kader wordt gedacht, maar vanuit het leveren van een expliciet positieve bijdrage aan de maatschappij, vanuit de unieke positie en kracht van de onderneming zelf.

Het onderscheid tussen compliance, CSR, shared value en impact is weergegeven in figuur 3. De piramidevorm impliceert dat compliance zich richt op veel thema's en dat het aantal thema's afneemt naarmate je de piramide beklimt. Ook toont de figuur dat het geen of-of-situatie is, maar een en-en-situatie.

Figuur 3. Van compliance naar impact.



## Een (management)accountingperspectief

Hoe past dit hele denken over niet-financiële informatie en de impact die we bereiken nu bij (management) accounting? In de inleiding heb ik al verschillende redenen genoemd waarom bedrijven steeds meer aandacht hebben voor dit soort zaken. Het publieke debat laat weinig ruimte meer om hier laatdunkend over te doen en ook verwachten investeerders, de overheid en een groeiende groep consumenten dat organisaties er actief aandacht voor hebben. Ondanks deze verwachtingen en wensen is het wellicht nog de grootste motivatie voor bedrijven dat het loont om hiermee bezig te zijn.

### *De financiële waarde van niet-financiële waarde*

Onderzoek van Ocean Tomo (Elsten & Hill, 2017) toont dat de marktwaarde van een bedrijf in 1975 nog voor 83 procent werd bepaald door zogeheten materiële activa, zoals gebouwen, land en machines – alles wat tastbaar is en een waarde heeft. De overige 17 procent werd in die tijd bepaald door immateriële activa. In 2015 is deze situatie heel anders: nog maar 16 procent van de marktwaarde van een bedrijf wordt bepaald door materiële waarde en 84 procent door immateriële waarde. Duurzaamheid, de reputatie van een bedrijf, maar ook hoe je omgaat met langetermijnwaardecreatie en hoe flexibel je als organisatie kunt inspelen op nieuwe trends zijn van invloed op de immateriële waarde van een organisatie. Deze aspecten worden in accounting vaak geschaard onder het kopje *niet-financiële waarde*.

Interessant is dat we de afgelopen jaren hebben gezien dat niet-financiële aspecten steeds financieeler worden. Dit wil ik graag duiden aan de hand van een aantal voorbeelden. In september 2015 raakte Volkswagen in opspraak, toen bleek dat het jarenlang had gesjoemeld met de uitstootgegevens van miljoenen dieselwagens. De auto's waren voorzien van software die ze in laboratoriumtesten veel schoner deden lijken dan ze in het dagelijks gebruik op de weg waren. Tijdens de toelatingstest trad de software in werking en voldeden de auto's aan de normen, maar eenmaal op de openbare weg stootten ze soms wel tot twintig keer meer stikstofdioxide uit.

Volkswagen heeft toegegeven dat het fraude heeft gepleegd met tests van de uitstoot bij ongeveer 11 miljoen dieselveertuigen wereldwijd. Het schandaal heeft de Duitse autofabrikant inmiddels al zo'n 21,2 miljard euro gekost.<sup>4</sup> Dat Volkswagen tot een schikking kwam met onder andere de Amerikaanse autoriteiten, vrijwaart het bedrijf weliswaar van strafvervolging, maar dat geldt niet voor de individuele managers die betrokken waren bij het dieselschandaal. Zo werd in 2017 een directielid van Volkswagen onverwacht gearresteerd in Amerika; in 2018 gebeurde hetzelfde met een topman van Audi in Duitsland.<sup>5</sup>

De discussies rondom de beloning van de top heeft ABN AMRO en ING veel gekost, wat betreft reputatieschade en vertrekkende klanten. Het leverde de ASN Bank en Triodos Bank binnen een maand na de discussie over de hoge bonussen al tienduizend nieuwe klanten op.<sup>6</sup> Het publieke debat ging hier niet eens zozeer over de daadwerkelijk te betalen bonussen, maar meer over het principe.

4] Zie [www.transparency.nl/nieuws/2017/09/oud-topman-volkswagen-gearresteerd-dieselschandaal](http://www.transparency.nl/nieuws/2017/09/oud-topman-volkswagen-gearresteerd-dieselschandaal).

5] NOS, 18 juni 2018. [an-economy-that-serves-all-americans](http://an-economy-that-serves-all-americans).

6] De Volkskrant, 19 april 2018.



Door de discussies rondom de aardgaswinning in Groningen en de daarbij optredende schade aan huizen en mensen wordt verwacht dat niet alle gasvoorraden nog uit de grond zullen worden gehaald. Dit levert zogenaamde ‘stranded assets’ op, voorraden die op de balans staan, maar naar verwachting nooit gebruikt zullen kunnen worden en daardoor eigenlijk niets waard zijn. Dit leidde tot vervroegde afschrijving van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM), wat voor Shell, Exxon Mobile en de BV Nederland veel kosten heeft opgeleverd.<sup>7</sup>

7] NRC Handelsblad, 12 april 2018.

Gelukkig zijn er ook positieve niet-financiële zaken die sneller geld opleveren dan we dachten. Zo is er steeds meer onderzoek beschikbaar dat mensen die gelukkiger zijn harder werken, loyaler zijn en ook minder snel ziek worden (Baard e.a., 2004). Het loont dus om te investeren in medewerkers. Het is niet voor niets dat steeds meer organisaties een chief happiness officer hebben aangesteld. Daarnaast toont onderzoek dat er drie primaire motiverende factoren zijn die werknemers gelukkiger en daarmee productiever maken: een uitdagende baan, het gevoel erbij te horen en het gevoel een zinvolle bijdrage

te leveren aan de wereld (Moss, 2001). Werknemers – zeker de millennials die in 2020 een derde van de wereldwijde beroepsbevolking uitmaken – vinden zingeving in

## Organisaties dragen meer dan alleen financiële verantwoordelijkheden

hun werk van groot belang (Delmas & Pekovic, 2013). Deze generatie medewerkers legt meer focus op missie en purpose, ze wensen een relevante en zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie en aan de samenleving als geheel en ze zijn trots om te werken voor bedrijven met een authentieke, oprechte purpose (Trunk, 2007).

### *Aandacht voor niet-financiële informatie*

Als gevolg van een nieuwe EU-richtlijn over niet-financiële informatie moeten grote bedrijven sinds 2018 in hun bestuursverslag niet-financiële informatie openbaar maken. Over financiële resultaten leggen bedrijven al langer verantwoording af; nu komen daar onderwerpen bij als arbeidsomstandigheden, corruptie en omkoping, en effecten op milieu en natuur. De plicht geldt in Nederland voor 120 grotere ondernemingen, grotendeels beursgenoteerd, met meer dan 500 werknemers en een netto-omzet vanaf 40 miljoen euro.

Met deze toegenomen aandacht voor duurzaamheid, langetermijnwaardecreatie en niet-financiële informatie staan bedrijven voor de uitdaging om hier een effectieve strategie en beleid voor te ontwikkelen, gerelateerde doelstellingen te formuleren en te zorgen voor een effectieve implementatie (zie o.a. Crutzen & Herzig, 2013; Kleine & Von Hauff, 2009). Er is veel geschreven over het waarom van deze betrokkenheid bij duurzaamheidsvraagstukken. Zo zijn er veel artikelen gepubliceerd over hun motivaties, bijvoorbeeld door regelgeving (Bansal, 2005), media-aandacht (Nikolaeva & Bicho, 2011), innovatie (Hansen e.a., 2009) en de businesscase (Carroll & Shabana, 2010). In

onderzoek is ook veel aandacht besteed aan de rol van managementsystemen bij het operationaliseren van duurzaamheidsstrategieën (o.a. Bonacchi & Rinaldi, 2007; Johnson & Schaltegger, 2015) en hoe belangrijk management accounting en externe rapportage daarbij zijn (Baker & Schaltegger, 2015; Bebbington e.a., 2014). Management accounting is het verzamelen, ordenen, analyseren en intern rapporteren van financiële en niet-financiële informatie voor planning en control door het management, waarbij planning staat voor strategische planning en control voor beheersing (en dus niet voor controle).

Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de integrale hoe-vraag, met name: hoe integreren bedrijven duurzaamheid in management accounting, control en rapportage? Over dit vraagstuk publiceerden de collega's Stefan Schaltegger (Universiteit van Leuphana, Duitsland), Nathalie Crutzen (Universiteit van Luik, België) en ik in 2016 een special issue in *Journal of Cleaner Production*, waarin we de actuele stand van zaken hieromtrent hebben gebundeld. Hier kwam een aantal interessante inzichten uit voort.

### *Integrale aanpak*

De basis voor het verbeteren van duurzaamheidsprestaties van een organisatie is om *a)* inzicht te hebben in resultaten op de sociale, milieu en economische dimensie, *b)* ideeën te ontwikkelen over hoe deze resultaten verder kunnen worden verbeterd, en *c)* inzicht te hebben of deze verbeteringen daadwerkelijk impact hebben en leiden tot meer duurzaamheid (Epstein & Buhovac, 2014; Maas & Liket, 2011).

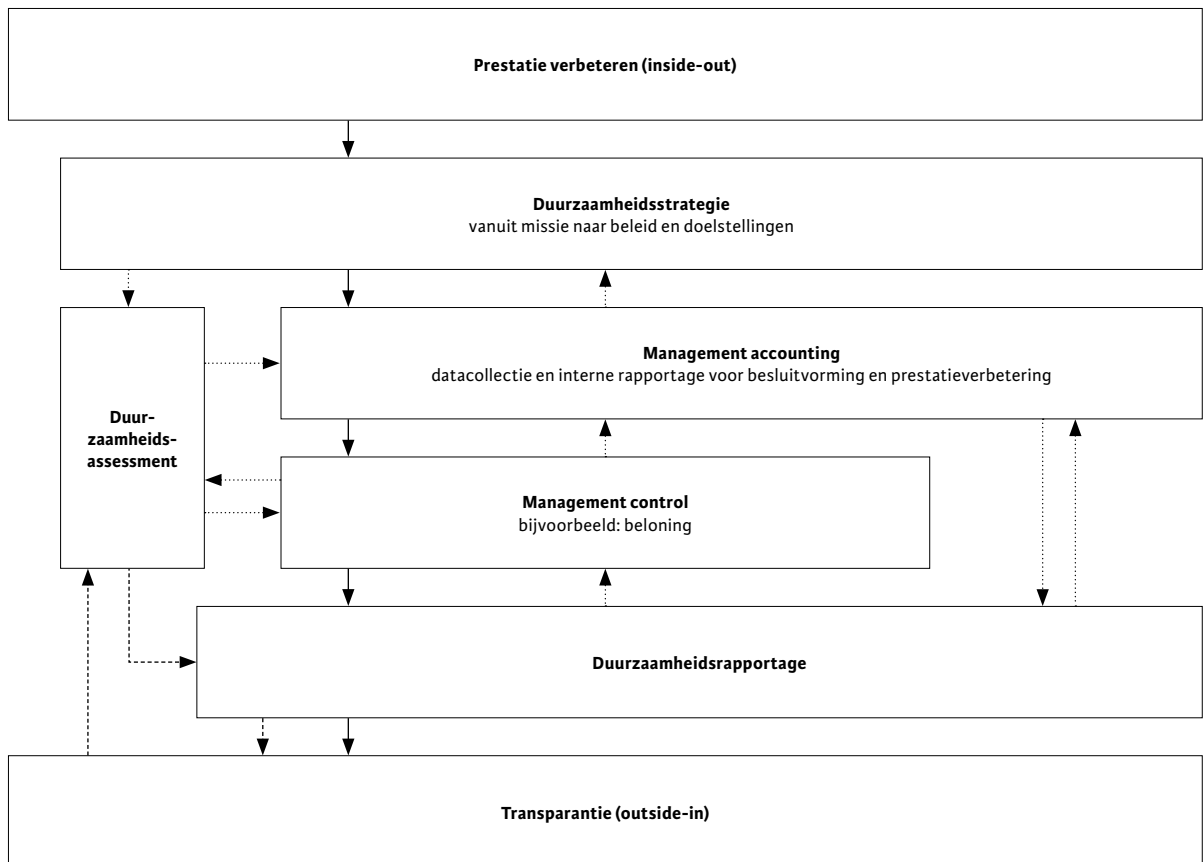
Een cruciale voorwaarde hierbij is echter wel dat de resultaten worden gemeten (Maas & Boons, 2010), om twee redenen: enerzijds is er behoefte aan transparantie over niet-financiële informatie vanuit een verantwoordingsplicht en legitimiteitsvraagstuk (Gray, 2010). Anderzijds: als een organisatie echt haar impact en duurzaamheidsprestaties wil verbeteren, dan is inzicht in deze prestatie onontbeerlijk. Het meten en managen van deze prestaties is dan cruciaal (Maas & Liket, 2011).

In figuur 4 is de huidige praktijk van het meten van duurzaamheidsprestaties weergegeven (Maas e.a., 2016). Afhankelijk voor welke toepassing een organisatie de resultaten meet, wordt een andere aanpak gebruikt en speelt management accounting wel of geen rol.

De onderbroken lijnen in de figuur geven de aanpak weer, als prestaties worden gemeten om te rapporteren en de transparantie te vergroten. De doorlopende lijnen geven de aanpak weer, als prestaties worden gemeten om prestaties te verbeteren. De stip- en gestippellijnen geven aan welke verbanden er nog aanvullend nodig zijn om tot een integrale aanpak te komen.

We bekijken het figuur van onder naar boven. Als organisaties meten om te rapporteren en de transparantie te vergroten, wordt er vaak aan de buitenwereld (externe stakeholders) gevraagd over welke onderwerpen men informatie wil krijgen. Dit noemen we een 'outside in'-aanpak. De benodigde informatie wordt verzameld via een assessment. De data wordt vaak losstaand van het normale dataverzamelingssysteem verzameld om in een externe rapportage op te nemen. Deze data worden verder meestal niet gebruikt voor de besluitvorming of prestatieverbetering.

Figuur 4. Geïntegreerde aanpak van management accounting, control en rapportage (gebaseerd op Maas e.a., 2016). Onderbroken lijnen: normale pad vanuit transparantie. Doorlopende lijnen: normale pad vanuit prestatieverbetering. Stippellijnen: ontbrekende verbanden om tot een integrale aanpak te komen.



Als men resultaten meet om inzicht te krijgen in de huidige prestaties en om deze te verbeteren, begint men vaak vanuit de duurzaamheidsstrategie. Er wordt een 'inside-out'-aanpak gebruikt. De duurzaamheidsstrategie volgt uit de missie die is vertaald naar een strategie, beleid en doelstellingen. Omdat de data van belang zijn voor het succes van de organisatie om haar missie of purpose in te vullen, wordt de dataverzameling meegenomen in het management-accountingsysteem. Er worden immers data verzameld en intern gerapporteerd voor besluitvorming en prestatieverbetering. Op basis van deze informatie krijgt de organisatie inzicht in wat er goed gaat en wat verder verbeterd moet worden. De organisatie kan vervolgens management-controleanpakken gebruiken om het gedrag van mensen te beïnvloeden, zodat de doelstellingen van de organisatie binnen de gewenste periode worden gerealiseerd. Hierbij kunt u denken aan het gebruik van individuele of teamdoelstellingen, -beloningen of -budgetten. Over de duurzaamheidsprestaties en hoe die zijn bereikt, kan de organisatie vervolgens extern rapporteren.

Wat er in de praktijk over het algemeen mist, is een integrale aanpak waarin wordt geleerd van de data, en prestaties verder worden verbeterd. Er wordt veel onderzoek gedaan naar transparantie en welke data er in de rapportages zijn opgenomen. Onderzoek naar het meten en managen van niet-financiële data om prestaties te verbeteren is slechts beperkt beschikbaar, terwijl onderzoek naar een integrale aanpak nog helemaal in de kinderschoenen staat.

## Hoe bereiken we een integrale aanpak waarin wordt gemeten, geleerd en bijgestuurd?

Als niet-financiële en duurzaamheidsinformatie een steeds belangrijkere rol gaat spelen voor langetermijnwaardecreatie en de toekomstbestendigheid van organisaties, dan is juist deze informatie belangrijk voor de strategische planning en beheersing van organisaties. Het is van groot belang dat dit soort informatie en bijbehorende indicatoren regulier worden meegenomen in de management-accountingcyclus van organisaties. Niet alleen om transparant te zijn en inzicht te geven in wat een organisatie doet, maar juist om inzicht te geven in waaróm een bedrijf deze dingen doet en welke impact daarmee wordt bereikt, en om daarvan te leren, om zich zo te kunnen verbeteren.

### Van controle naar vertrouwen

Het vertrouwen in Nederland bereikte in 2016 een dieptepunt. Maar volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek neemt het vertrouwen van Nederlanders in anderen – maar ook in politiek, overheid en bedrijfsleven – sinds 2018 weer iets toe (Schmeets, 2018). Dat is een positieve ontwikkeling, want onderzoek toont dat minder vertrouwen in de medemens en instituties zich vertaalt in minder interactie en individualistischer en geïsoleerder gedrag (Schmeets, 2018). Een laag vertrouwen zet over het algemeen aan tot meer controle, maar veel vertrouwen betekent niet dat er helemaal geen noodzaak meer is tot controle (Klein Woolthuis e.a., 2005). Het is een wisselwerking tussen vertrouwen en controle die continu aandacht behoeft (Rendtorff & Jagd, 2010).

Vanuit het Sustainable Finance Lab – een netwerk van vooral academici die streven naar een stabiele en robuuste financiële sector die bijdraagt aan een duurzame economie – hebben we de afgelopen jaren inventariserend onderzoek gedaan naar het gebruik van purpose door financiële instellingen. De purpose van een organisatie beschrijft de bestaansreden van een organisatie en de rol die de organisatie in de maatschappij wil innemen. Duidelijk was dat er vaak weinig congruentie is tussen de purpose, het businessmodel en de aansturing hierop.

Rondom de daadwerkelijke implementatie van de purpose-doelstellingen bestaan er twee tegenover elkaar staande benaderingen (Frusch e.a., 2019). De eerste benadering

vertaalt de ambities naar kwantitatieve prestatie-indicatoren (financieel en niet-financieel; Maas & Liket, 2011; Maas e.a., 2016). Door 'key performance'-indicatoren (KPI's) te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. De inzet van KPI's helpt enerzijds om werknemers te motiveren en anderzijds om het management te informeren over de resultaten. Daartegenover staat de kwalitatieve benadering, die stelt dat purpose zich niet of nauwelijks laat vangen in meetbare doelen.

Het gebruik van KPI's en daaraan verbonden variabele beloning kunnen in de praktijk ten koste gaan van de intrinsieke motivatie van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie een positief effect kan hebben op het resultaat van een organisatie; dit geldt zowel voor financiële als niet-financiële prestaties. Zo laten verschillende studies zien dat hoe meer autonomie medewerkers ervaren, des te beter de prestaties van het bedrijf zijn (o.a. Baard e.a., 2004).

Het belang van intrinsieke motivatie bleek ook uit een veldexperiment rondom de bankierseed, uitgevoerd samen met de oud-collega's Job Harms en Helen Toxopeus. In een veldexperiment hebben we de effectiviteit gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed, een eed die alle bankmedewerkers hebben afgelegd waarin zij onder andere beloven te werken in het beste belang van de klant (Harms e.a., 2018). We hebben gekeken of maatregelen die door de bank werden genomen om medewerkers hierbij te helpen effectief waren. Of de maatregelen hielpen, bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers om de klant te bedienen.

Ook uit eerder onderzoek van de collega's Irene van Staveren en Rens van Tilburg van het Sustainable Finance Lab bleek de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker te worden ondermijnd door een sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen (Van Staveren & Van Tilburg, 2014). Dreiging, deadlines, richtlijnen, verplichte evaluaties en het opleggen van doelstellingen en controle werken intrinsieke motivatie tegen (o.a. Ryan & Deci, 2000; Deci e.a., 1999).

Vaak wordt met een gecombineerde kwantitatieve en kwalitatieve aanpak geprobeerd om het beste van beide benaderingen te benutten. Zo wordt gezocht naar een balans tussen vertrouwen en controle. Ik ben ervan overtuigd dat, als een bedrijf congruent is in de vertaling van haar purpose of missie naar strategie, management accounting, control en de rapportage daarover, het vertrouwen zowel intern als extern stijgt. En dat er ook minder formele controle nodig is om het gedrag van medewerkers te stimuleren om te werken in lijn met de purpose of missie.

Dit vormt een mooi bruggetje naar de onderzoeksagenda van mijn leerstoel voor de komende jaren.

## Leerstoel en onderzoeksagenda

De onderzoeksagenda die ik de komende jaren wil uitvoeren, bouwt voort op mijn eerdere onderzoek rondom impactstrategie, -sturing en -meting vanuit een perspectief van

management accounting, control en rapportage. Wat is het effect van een ambitie, beleid of verplichting op het verder verduurzamen van de wereld? Wat is de rol daarbij van niet-financiële informatie en hoe kunnen we die integreren in de gebruikelijke informatie- en controlesystemen? Hoe werken we toe naar een integrale aanpak waarin wordt gemeten, geleerd en bijgestuurd? Ik voorzie drie onderzoekslijnen die raken aan management, 'sustainable finance' en impact.

### *Effect van transparantie op performance*

Zoals gezegd, moet als gevolg van een nieuwe EU-richtlijn een aantal grotere bedrijven vanaf 2018 in hun bestuursverslag niet-financiële informatie openbaar maken. Transparante rapportage over niet-financiële onderwerpen is een middel dat bedoeld is om bedrijven te stimuleren hun activiteiten meer in lijn te brengen met maatschappelijke en duurzaamheidsbelangen.

De overheid verwacht dat de recentelijk aangescherpte regelgeving, die bedrijven verplicht tot niet-financiële rapportage, daarbij kan helpen. De vraag is of bedrijven die worden geraakt door deze of andere richtlijnen daadwerkelijk veranderen. Denk hierbij aan het ondertekenen van de OESO-richtlijnen, de UN Global Compact-richtlijnen, deelname aan een IMVO-convenant. Veranderen organisaties hun cultuur en gedrag, activiteiten en businessmodel en leidt dat tot betere duurzaamheidsprestaties en een positieve impact op de maatschappij?

### *Implementatie van sustainable development goals*

In 2015 tekenden 193 leden van de Verenigde Naties voor het behalen van de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen ofwel 'sustainable development goals' (SDG's) in 2030. Deze doelen gaan onder meer over het milieu, sociale vraagstukken, samenwerking, vrede en veiligheid. De doelen zijn opgesteld als antwoord op wereldwijde milieugerelateerde, politieke en economische uitdagingen. En er wordt een belangrijke rol verwacht van het bedrijfsleven om deze doelen te behalen.

In de praktijk zijn veel organisaties actief met de SDG's. Althans, dat is wat we lezen in jaarverslagen: overheden, non-profitorganisaties, vermogensfondsen en bedrijfsleven – iedereen omarmt de SDG's. Dit lijkt een goed teken. Als je echter wat kritischer kijkt naar hoe deze SDG's worden gebruikt en welke SDG's worden gekozen als speerpunt, dan kun je je vraagtekens zetten bij de huidige aanpak en de impact die we daarmee zullen bereiken. Hoe congruent zijn organisaties in hun missie, businessmodel, management accounting, control en rapportage? Verandert de cultuur binnen de organisatie? Wat doen ze nu wel wat ze voorheen niet deden en wat doen ze niet meer omdat het niet meer past binnen de nieuwe ambities vanuit de SDG's?

### *Van output naar impact: de lerende organisatie*

Rondom verschillende onderwerpen is er noodzaak om voorbij de inspanningsverplichting te gaan en naar een prestatieverplichting toe te groeien. Er wordt ingezet op purpose en langetermijnwaardcreatie en, om dit te bereiken, op preventieve aanpak-

ken en leiderschap; fraaie ambities. Dit levert veel acties, interventies, programma's en projecten op die op input- en outputniveau en diagnostisch worden bemeaten. Het levert inzicht op in wat we doen en wat het directe effect daarvan is. Wat we hiermee uiteindelijk bereiken en hoe we kunnen leren van deze inzichten is echter vaak onduidelijk.

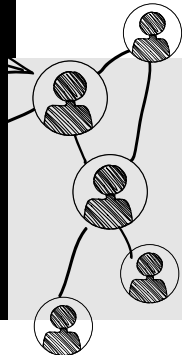
Als we weten wat het effect van een bepaalde aanpak of activiteit is, kunnen we deze kennis gebruiken om de aanpak te versterken en daarmee onze impact te vergroten. Er is voor mij maar één goede reden om vanuit impact te denken en impact te meten en dat is om bewijs te verzamelen, te leren en de prestaties te verbeteren. Daaraan wil ik graag een bijdrage leveren.

In dit betoog stelde ik vast dat we nog weinig weten over de integratie van duurzaamheid in management accounting, control en rapportage en nog minder van de impact daarvan op bedrijf en maatschappij. Dat gaan we de komende jaren veranderen. ■

## Literatuur

- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045-2068.
- Baker, M. & Schaltegger, S. (2015). Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research. *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, 28 (2), 263-294.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability. A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Bebbington, J., Unermann, J. & O'Dwyer, B. (2014). Sustainability accounting and accountability. In M. Bennett & P. James (Eds.), *The green bottom line: environmental accounting for management. Current practice and future trends*. Austin, TX: Greenleaf.
- Bonacchi, M. & Rinaldi, L. (2007). Dartboards and clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16, 461-473.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12 (1), 85-105.
- Commissie-Maas (2009). *Naar herstel van vertrouwen. Adviescommissie toekomst banken*. Website: [www.ftm.nl](http://www.ftm.nl).
- Commissie-Van Manen (2016). *De Nederlandse corporate governance code*. Website: [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl).
- Crutzen, N. & Herzig, C. (2013). A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability. In L. Songini, A. Pistoni & C. Herzig (Eds.), *Accounting and control for sustainability* (Studies in Managerial and Financial Accounting, vol. 26, pp. 165-195). West Yorkshire, UK: Emerald.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Delmas, M.A. & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), 230-252.
- Elsten, C. & Hill, N. (2017). Intangible asset market value study? *Journal of the Licensing Executives Society*, 52 (4), 245-247.
- Epstein, M.J. & Buhovac, A.R. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Frusch, M., Kierkels, A., Maas, K., Nuijts, W., Sanders, M., Staveren, I. van & Tilburg, R. van (2019). *Financieren met purpose*. Whitepaper. Utrecht: SFL/DNB.

- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accountability, Organizations and Society*, 35 (1), 47-62.
- Hansen, E., Große-Dunker, F. & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube. A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal Innovation Management*, 13 (4), 683-713.
- Harms, J., Cohn, A., Fehr, E., Maas, K.E.H. & Toxopeus, H. (2018). *Better bankers, a field experiment*. Working paper. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam/Impact Centre Erasmus.
- Johnson, M. & Schaltegger, S. (2015). Two decades of sustainability management tools for SMEs. How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 481-505.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. & Nootboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26 (6), 813-40.
- Kleine, A. & Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85 (3), 517.
- Maas, K. & Boons, F. (2010). CSR as a strategic activity. In C. Louche, S. Idowu & W. Leal Filho (Eds.), *Innovative CSR* (pp. 154-172). Sheffield: Greenleaf.
- Maas, K. & Liket, K.C. (2011). Talk the walk: measuring the impact of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100 (3), 445-464.
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 133, 859-862.
- Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Moss, R. (2001). *E-volve! Succeeding in the digital culture of tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nikolaeva, R. & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal Academic Marketing Science*, 39 (1), 136-157.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2007). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility-response. *Harvard Business Review*, 85 (5), 139-139.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1), 2.
- Rendtorff, J.D. & Jagd, S. (2010). Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective. *Society and Business Review*, 5 (3), 259-269.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68.
- Schmeets, H. (2018). *Vertrouwen op de kaart. Statistische trends*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Staveren, I. van & Tilburg, R. van (2014). Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur. *ESB*, 99 (4697), 696-699.
- Trunk, P. (2007). What gen y really wants. *Time Magazine*, 5 juli.
- Wainwright, S. (2002). *Measuring impact: a guide to resources*. Londen: NCVO.



**Prof. dr. K.E.H. Maas** is bijzonder hoogleraar accounting & sustainability aan de Open Universiteit te Heerlen, academic director van het Impact Centre Erasmus en programmadirecteur van de CSR Executive opleidingen van Erasmus School of Accounting & Assurance te Rotterdam. E-mail: [maas@ese.eur.nl](mailto:maas@ese.eur.nl).

*Auteur*