

Voordat je gaat meten



Dr. Karen Maas (1970) is assistent professor bij de Erasmus School of Economics en directeur van de MVO-opleiding aan deze universiteit. Maas geldt in Nederland als de belangrijkste deskundige op het gebied van impactmeting. In de volgende afleveringen zet zij de schijnwerpers op de overheid, investeerders en ook publiek-private partnerschappen. maas@ese.eur.nl

Veel bedrijven hebben prachtige MVO-ambities. In veel gevallen richten die ambities zich op het leveren van een positief effect op de maatschappij die verder gaat dan het maximaliseren van de financiële winst. Maar hoe kunnen bedrijven dit streven invullen als ze hun maatschappelijke impact niet meten en deze informatie daardoor ook niet mee kunnen nemen in strategische besluitvorming?

In de afgelopen jaren heb ik veel discussie gehad met mijn zeer gewaardeerde collega Dr. Brigitte Hogendoorn, over het verschil tussen MVO-bedrijven en sociale ondernemingen. Met MVO-bedrijven bedoel ik ondernemingen die het maatschappelijk verantwoord ondernemen stevig verankerd hebben in hun kernactiviteiten en duurzame producten en diensten aanbieden. Sociale ondernemingen worden opgericht om bijvoorbeeld een lastige groep mensen op de arbeidsmarkt werk te bieden. Beiden streven naar een positieve maatschappelijke impact en beiden moeten geld verdienen om te blijven bestaan. Wat is dan het verschil? In de praktijk zien we met name een verschil in hun ambitieniveau. MVO-bedrijven streven naar optimalisatie van financieel rendement waarbij maatschappelijke impact het kader biedt. Sociale ondernemingen daarentegen streven naar optimalisatie van maatschappelijke impact waarbij financieel rendement het kader biedt.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat sociale ondernemingen al langer nadenken over hun maatschappelijke impact. Bijvoorbeeld: hoeveel lager zijn de maatschappelijke kosten wanneer mensen met een arbeidsbeperking een betaalde baan krijgen in plaats van een uitkering? Toch toont recent onderzoek (Grieco, Maas & Hoogendoorn, 2013) aan dat ook sociale ondernemingen nog maar mondjesmaat de maatschappelijke impact van hun activiteiten meten. Dit is met name het geval bij sociale impact. *Social enterprises* met een sociale missie meten minder vaak hun impact dan bedrijven met een milieugerichte missie. Waarom is dat zo? Een vaak gehoorde redenering is dat je een positieve impact hebt omdat je nu eenmaal een sociale activiteit onderneemt. Dit snijdt natuurlijk geen hout. Een sociale werkvoorzie-

ning heeft pas een grote positieve impact als de mensen die er werken zinvol werk verrichten en zich gewaardeerd voelen. Als je streeft naar het leveren van een maatschappelijke bijdrage, hoe is het dan mogelijk dat bedrijven alleen financiële prestaties meten? Zonder de samenhang tussen maatschappelijke waarde en bedrijfswaarde te begrijpen, zal je nooit grip kunnen krijgen op die o zo geambieerde maatschappelijke impact. Dit sluit aan bij de Harvard-publicatie (2011) waarin management-coryfeeën Michael Porter en Mark Kramer aangeven dat bedrijven de kans hebben om strategieën te ontwikkelen die *shared value* creëren; waarde voor zowel het bedrijf als de maatschappij. Opvallend in de hele discussie over MVO maar ook over *shared value* is dat de voorbeelden altijd gaan over win-win situaties. We besparen energie: dat is goed voor het milieu en goed voor de portemonnee! Als het zo direct en duidelijk geld oplevert is het niet meer dan vanzelfsprekend dat een bedrijf dit oppakt. Is het niet vanuit een MVO-gedachte dan is het wel vanuit puur bedrijfs-economisch belang. Spannender is natuurlijk de vraag wat je doet bij een situatie die op korte termijn een win-verlies situatie oplevert maar waarvan je verwacht dat die op lange termijn wel degelijk zijn vruchten af zal werpen. Een voorbeeld hiervan is het investeren in de opleiding van potentiële toekomstige medewerkers om te zorgen dat een bedrijf op de lange termijn goed opgeleide werknemers kan krijgen.

Er is in de wetenschap lang discussie geweest of MVO loont. Een grootschalig internationaal onderzoek toont aan dat dit zeker het geval is: het is goed voor gemiddeld een 4,8 procent hogere koerswaarde. Ook toonde de

studie dat hiervoor wel een lange termijn visie nodig is; pas na vijf tot zeven jaar wordt deze hogere gemiddelde koerswaarde zichtbaar (Eccles e.a., 2011). Maar hoe krijg jij in jouw situatie je directie, Raad van Bestuur en aandeelhouders mee? Je redt het dan niet met resultaten van een algemeen onderzoek en een mooi verhaal. Er zullen vragen op tafel komen hoe een dergelijke investering onderbouwd kan worden. Waarom geven we hier geld aan uit? Hoe vertaalt zich dit terug naar de onderneming?

Om deze vragen voor deze specifieke situatie te kunnen beantwoorden, is het nodig om de financiële en maatschappelijke impact te meten zodat resultaten kunnen worden verifieerd en geoptimaliseerd. Ook moet de relatie tussen maatschappelijke impact en bedrijfs-economische resultaten worden onderzocht. Zo kan inzicht verkregen worden in de vraag welke activiteiten een positieve impact opleveren. Hoe link je nu echt maatschappelijke impact aan je business model? De uitdaging is om te zoeken naar die maatschappelijke aspecten die materieel zijn, die er echt toe doen. Dit hangt uiteraard nauw samen met wat een bedrijf doet en wilt bereiken. Corio is een mooi voorbeeld van een groot beursgenoteerd bedrijf dat haar maatschappelijke impact meet. Corio beheert winkelcentra en is voor haar bedrijfsresultaat sterk afhankelijk van de lokale omgeving. Welke levensstijl hebben de mensen in het verzorgingsgebied, wat is hun gemiddelde opleidingsniveau en inkomensniveau, welke functies vervult het winkelcentrum? De huidige maatschappelijke uitdagingen, waaronder de economische crisis en de hoge werkloosheid, hebben een grote invloed op het succes van de winkelcentra. Corio is er van overtuigd dat de financiële resultaten in relatie

staan met maatschappelijke aspecten en streeft er naar om nauw verbonden te zijn met de lokale omgeving. Dit wordt bereikt door zogenaamde favoriete ontmoetingsplaatsen te creëren en door te investeren in projecten die in lijn zijn met de derde focus van Corio: *employment, education en entrepreneurship* (werkgelegenheid, educatie en ondernemerschap).

In samenwerking met de Erasmus School of Economics is een specifieke methodiek ontwikkeld waarin investeringen in de omgeving van het winkelcentrum worden beoordeeld op maatschappelijk rendement per geïnvesteerde euro. Deze methodiek stelt Corio in staat om haar maatschappelijke resultaten en bedrijfsresultaten gezamenlijk in kaart te brengen om zo het *shared value*-denken te integreren in hun organisatie. Het mooie aan deze aanpak is dat het niet om giften of eenmalige investeringen gaat, maar dat de impact van elke investering met de methodiek berekend kan worden. Op deze manier kan het bedrijf deze informatie meewegen bij bedrijfsbeslissingen.

Mijn advies: Als je impact wilt gaan meten, begin dan niet gelijk met het zoeken naar een meetmethode. Je slaat dan de meest essentiële stappen over: (1) Denk na over wat je wil bereiken, (2) Bepaal welke activiteiten je onderneemt en waar je maatschappelijke impact zit, (3) Stel vast hoe je daar een positieve bijdrage aan kunt leveren, (4) Bepaal indicatoren, (5) Meet dan pas je impact, (6) Rapporteer deze impact en stuur de strategie bij. Als bedrijven deze stappen doorlopen, krijgen ze inzicht in de vraag of de ambities daadwerkelijk worden bereikt. En kan er, indien nodig, worden bijgestuurd. ■

www.csaa.nl/csr

