

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen: van *waarom* naar *hoe*

**Dat de activiteiten van organisaties invloed hebben op de economie, maar ook op het milieu en de maatschappij is een oud gegeven. Als gevolg hiervan heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in de afgelopen jaren serieuze vormen aangenomen. Vrijwel de meeste organisaties ontplooiën activiteiten op het gebied van MVO: grondstoffen- en energiebesparing of een duurzaam inkoopbeleid zijn hier enkele voorbeelden van. Vooral de grotere bedrijven hebben hun MVO beleid al ver ontwikkeld. In hun duurzaamheidsverslagen en jaarverslagen prijken prachtige leuzen over hun duurzaamheidsmissies. De bedrijven behalen niet alleen een financieel rendement, maar leveren eveneens een positieve bijdrage aan de maatschappij. Hun MVO activiteiten zijn hier immers het levende voorbeeld van, toch?**

**Karen Maas**

**M**VO heeft de potentie een strategische activiteit te zijn die waarde toevoegt aan de organisatie, de maatschappij en de ecosystemen. Echter, dit is alleen mogelijk wanneer aan twee voorwaarden wordt voldaan. Ten eerste moet MVO geïntegreerd zijn in de bedrijfsstrategie. Ten tweede moeten de effecten van een MVO activiteit goed in beeld worden gebracht. Dit laatste blijkt nog een moeilijke opgave voor organisaties. Opvallend is dat veel organisaties de ambitie hebben om een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren met hun MVO beleid, maar dat ze weinig inzicht hebben in wat die bijdrage eigenlijk is. In hoeverre de duurzaamheidsdoelstellingen bereikt worden, is voor de organisaties en hun stakeholders veelal niet duidelijk. In andere woorden, hun sociale, milieu en economische impact is onbelicht.

MVO wordt nog steeds belangrijker voor bedrijven. Klanten, investeerders of overige stakeholders verwachten in toenemende mate dat een bedrijf zich duurzaam gedraagt. Daardoor is alleen het benadrukken van de ambitie niet meer voldoende. Stel dat het de ambitie van een bedrijf is om waarde te creëren voor de maatschappij, dan volstaat

de verstrekking van data over verminderd energieverbruik niet meer. Organisaties moeten daarom de effecten van hun activiteiten op de maatschappij, hun impact, verantwoorden. Impact omvat zowel bedoelde als onbedoelde en zowel positieve als negatieve effecten. Dit kunnen organisaties doen door hun impact te meten. Vervolgens kunnen ze de gemeten impact incorporeren in managementbeslissingen.

## **Stappen**

Om impact te kunnen meten, moet een organisatie diverse stappen in de zogenaamde impact waardeketen doorlopen: input, activiteiten, output, resultaten en impact. Als een non-profitorganisatie bijvoorbeeld geld (*input*) investeert in een antirookcampagne (*activiteit*) dan kan de *output* hiervan een aantal radiospots en brochures zijn. Er kan echter pas over resultaat worden gesproken als men weet hoe vaak iemand het spotje hoort of de brochure onder ogen krijgt. Dit kan leiden tot een maatschappelijke *impact*, als die persoon hierdoor zijn gedrag verandert en daadwerkelijk stopt met roken. Hier gaat het in de praktijk echter nog wel eens mis. Vaak kijken organisaties enkel naar de output van een activiteit. Bedrij-

ven stoppen meestal bij de output, terwijl ze juist aan de maatschappij of de klant moeten vragen wat de acties voor hen hebben betekend.

Bedrijven gebruiken nauwelijks meetmethoden om de impact van hun MVO-activiteiten in kaart te brengen. Een reden hiervoor is dat bedrijven het moeilijk vinden om uit de verschillende meetmethodieken, een toepasbare methodiek te selecteren. Toch is er consensus over betrouwbare methodieken. Zo genieten kwantitatieve experimentele methodieken, zoals de randomised controlled trials, de voorkeur. Ondanks deze voorkeur voor methodieken, is een generiek systeem voor bedrijven niet denkbaar.

## **Meetmethodiek**

Een goed meetsysteem is per bedrijf verschillend, omdat ieder bedrijf de meetbare indicatoren anders interpreteert en de wensen van de stakeholders per bedrijf verschillen. Het goede nieuws is echter dat de ontwikkeling van een passend meetsysteem niet moeilijk hoeft te zijn. Een goede meetmethode ontwikkelen is over het algemeen niet meer dan een stappenplan. Door in gesprek te gaan met stakeholders, kun je een meetmethode op maat ontwikkelen waarin de indicatoren, stakeholders en interpretatie verwerkt zitten. Ook is het verstandig om niet direct te gaan zoeken naar een geschikte meetmethode. Je slaat dan de meest essentiële stappen over. Want hoe kun je de maatschappelijke impact aan je business model linken als je ambities hebt, die niet nauw samenhangen met wat je bedrijf doet? Bedrijven moeten daarom, alvorens een meetmethodiek te selecteren, nadenken over de volgende stappen:

- 1) Denk na over wat je wilt bereiken,
- 2) bepaal op basis daarvan 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 je strategie bij.

### Dilemma's

Het meten van impact kan voor bedrijven ook dilemma's met zich meebrengen. Als een bedrijf bijvoorbeeld een positieve milieu-, sociale- en economische impact heeft, is dit een *win-win* situatie voor het bedrijf. Energiebesparing levert een direct en duidelijk voordeel op voor het milieu (minder verbruik van grondstoffen), de maatschappij (minder vervuiling, dus een betere gezondheid) en de economie (geldbesparing). Het is in dit geval niet meer dan vanzelfsprekend dat een bedrijf dit oppakt. Is het niet vanuit een MVO-gedachte, dan is het wel vanuit puur bedrijfseconomisch belang. Maar wat moet een bedrijf doen wanneer een activiteit op de 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 werknemers om te zorgen dat een bedrijf op de lange termijn goed opgeleide werknemers kan krijgen.

### Best practices

Door deze dilemma's lopen bedrijven vaak achter bij het meten van impact. De overheid fungeert daarom als voorbeeld voor het bedrijfsleven, als het om impact meten gaat. De overheid is al ver met de uitvoering van impactmetingen en de implementatie van de resultaten in haar strategie. Dit komt omdat al sinds mensenheugenis van ontwikkelingsorganisaties uitvoerige verantwoording en evaluatie werd geëist, in ruil voor medefinanciering. Door de langere ervaring van ontwikkelingsorganisaties met impactmetingen, zijn deze organisaties in staat de resultaten te gebruiken om te leren of om bij te sturen. Toch komen er steeds meer *best practices* binnen het bedrijfsleven. Zo ontwikkelt het vastgoedbedrijf Corio samen met de Erasmus School of Economics een methodiek, die het bedrijf in staat stelt om zijn maatschappelijke resultaten en bedrijfsresultaten gezamenlijk in kaart te brengen. Dit stelt Corio in staat om de door gecreëerde '*shared value*' (waarde voor zowel het bedrijf als de maatschappij) te integreren in de organisatie. Het mooie aan deze aanpak is dat het geen giften of eenmalige investeringen betreft, maar dat de maatschappelijke en economische impact van iedere investering berekend kan worden. Op deze manier kan het bedrijf deze informatie meewe-

gen bij bedrijfsbeslissingen. Een ander voorbeeld is DSM. DSM heeft het programma 'People+' geïmplementeerd waarmee de sociale impact van ieder product dat geleverd wordt, kan worden gemeten. Omdat de maatschappelijke resultaten worden gelinkt aan het business model, is DSM in staat de strategie bij te sturen. Zo streeft het bedrijf naar verbetering van de levensomstandigheden van zijn consumenten, werknemers en van de landen waarin het actief is.

### Hoe?

Het gaat anno 2014 dus niet meer om de vraag waarom bedrijven aan MVO doen. Dat is een achterhaalde vraag die van weinig waarde is voor het bedrijf en de maatschappij. De hoofdvraag is verschoven naar de 'hoe-vraag': hoe kunnen bedrijven MVO het best vorm geven? Hoe kunnen MVO prestaties gemeten worden? Hoe kun je MVO activiteiten monitoren en incorporeren in management beslissingen? Als bedrijven hier een antwoord op hebben, wordt het tijd dat we 'maatschappelijk verantwoord' van 'ondernemen' scheiden: dit zou dan inmiddels vanzelfsprekend moeten zijn.

*Dr. Karen Maas is assistent professor bij de Erasmus School of Economics, wetenschappelijk directeur van de post-academische MVO-opleidingen van ESAA (Erasmus School of Accounting & Assurance) en begeleidt bedrijven en organisaties op het gebied van prestatie- en impactmeting en management accounting.*

*Het artikel is een korte samenvatting van de presentatie, die ze heeft gegeven op de scholingsbijeenkomst van 17 april 2014. Deze vormde de afsluiting van het seizoen scholingsbijeenkomsten 2013-2014 van [www.ese.eur.nl/scholennetwerk](http://www.ese.eur.nl/scholennetwerk)*

*Wie je meer wilt weten of verder wilt lezen? In P+, het praktijktijdschrift voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) verzorgt Karen Maas (vanaf september/oktober 2013) een hele serie over impactmeting bij hulp- en ontwikkelingsorganisaties, MKB, concerns, sociale ondernemingen, de overheid, investeerders en ook publiek-private partnerschappen.*