



# WEIGHT WATCHERS

Na de zomer verschijnt de eerste maatschappelijke index die laat zien welk ‘duurzaam gewicht’ bestuurders en toezichthouders in de schaal leggen. Wie bewust beleid voert, maatschappelijke nevenfuncties vervult en goed is voor werknemers wordt zwaargewicht.

Bestuurders en toezichthouders kunnen er niet langer omheen. Wereldwijd is er een verschuiving gaande van kortetermijnfocus op winstoptimalisatie naar een langetermijnvisie op maatschappelijke waarde en social responsibility. Ofwel: aandeelhouderswaarde moet in balans komen met maatschappelijke impact. Niet voor niets kent de nieuwe corporate governance code voorwaarden die het maatschappelijk belang van bedrijven en hun activiteiten benadrukken. Waardecreatie op lange termijn staat voortaan centraal. Deze aanpassing in de code vraagt van bestuurders en commissarissen dat zij toekomstbestendig handelen en bewust een langetermijnstrategie kiezen. De code houdt hiermee gelijke tred met de ontwikkelingen in de maatschappij. Organisaties worden immers steeds vaker afgerekend op de impact die ze hebben op de maatschappij. Niet alleen door klanten, belangenorganisaties

en zelfs aandeelhouders, ook door de eigen medewerkers. En dus is het de hoogste tijd voor een maatschappelijke index die bestuurders en toezichthouders wat dit onderwerp betreft op waarde gaat schatten. Na de zomer is deze gereed en presenteren we de resultaten. De indicatoren hebben we inmiddels opgesteld en we toetsen ze onder de doelgroep: de honderd grootste bedrijven van Nederland, waarvan vijftig beursgenoteerd en vijftig niet-beursgenoteerd. We meten de maatschappelijke impact van de organisatie, hun bestuurders en toezichthouders op vier dimensies:

1. Corporate governance
2. Relatie met de buitenwereld
3. Duurzaamheid
4. Finance & employability

## CORPORATE GOVERNANCE

De manier waarop organisaties hun governance vormgeven, bepaalt voor een belangrijk deel hun invloed op de maatschappij. In hoeverre volgen organisaties de code? En hoe zit het met de koppeling van targets op het gebied van duurzaamheid aan bonussen en andere vormen van belonen? Opvallend is, zo blijkt uit onderzoek, dat een hoger percentage beloning op basis van duurzame doelstellingen niet per definitie tot een grotere bijdrage aan duurzaamheid leidt. Wel blijkt dat bedrijven die het onderwerp daadwerkelijk serieus nemen, dit vaak vertalen naar harde targets voor hun leiders en hier de beloningsstructuur in de organisatie op aanpassen. Ze integreren het onderwerp als het ware in zoveel mogelijk onderdelen van de organisatie en zorgen er dus ook voor dat de beloning

## Aandeelhouderswaarde moet in balans komen met maatschappelijke impact

in de topstructuur een harde duurzame doelstelling kent. Ook checkt de maatschappelijke index in hoeverre besturen en raden van toezicht van diverse pluimage zijn wat betreft leeftijd, nationaliteit en geslacht. De nieuwe governance code heeft aandacht voor diversiteit. Te vaak nog zijn het de bekende blanke mannen op leeftijd die de posities in de top van bedrijven bezetten, of het nu bestuurders of toezichthouders betreft. En dat terwijl onderzoeken allang hebben uitgewezen

dat een divers gezelschap betere prestaties levert dan een homogene groep. Aan de jonge generatie ligt het niet. Deze rammelt al een tijdje aan de deuren om te worden toegelaten. Talitha Muisse (1991), sociaal ondernemer en sinds enkele jaren toezichthouder bij MVO Nederland, is daar een voorbeeld van. Met haar stichting Blikverruimers stimuleert zij jongeren het vak van toezichthouder te verkennen en gaat zij voortdurend de dialoog aan over diversiteit in leeftijd in raden van toezicht.





# Bedrijven die duurzaamheid serieus nemen, vertalen dat naar harde targets

In het verlengde daarvan kijken we ook of organisaties gebruik maken van zogenaamde raad van kinderen, een initiatief van de Missing Chapter Foundation, opgericht door prinses Laurentien van Oranje. In Nederland maakt inmiddels een veertigtal bedrijven gebruik van kinderraden, waaronder Albert Heijn, NS, PostNL, Aegon en de Nederlandse Vereniging van Banken. Bedrijven laten daarmee zien dat ze openstaan voor nieuwe geluiden en invloeden en geven de toekomstige generaties een stem, wat de duurzaamheid op de lange termijn alleen maar kan stimuleren.

## RELATIE MET DE BUITENWERELD

Een tweede dimensie van de maatschappelijke meetlat voor bestuurders en toezichthouders betreft de relatie die zij onderhouden met de buitenwereld. Welke partnerships gaan ze aan waarmee ze goed kunnen doen voor de omgeving? Zijn ze lid van open netwerken die een verschil maken voor de omgeving? Gebruiken ze de media om hun invloed op maatschappelijke vraagstukken te laten gelden? Of geven ze weinig ruchtbaarheid aan hun maatschappelijke betrokkenheid? Opvallend genoeg zijn er nog heel wat bestuurders die de standpunten en inspanningen van hun organisatie wat betreft maatschappelijke problematiek te weinig naar buiten brengen. Terwijl het belangrijk is om hier juist wél over te communiceren, zodat ook andere partijen het belang ervan gaan inzien. Daarnaast kijken we of bestuurders en toezichthouders maatschappelijke nevenfuncties vervullen die ertoe doen. Hun tijd is schaars. Kiezen ze er dan voor om zich – naast hun werk – in te spannen voor een betere wereld? Of

gaat deze schaarse tijd bijvoorbeeld naar een voorzitterschap van de (plaatselijke) voetbalvereniging?

De relatie die een bestuurder of toezichthouder onderhoudt met maatschappelijke partijen in de buitenwereld zegt veel over de impact die een bedrijf kan hebben op de samenleving. Unilever heeft dat bijvoorbeeld twintig jaar geleden al laten zien toen het samen met het Wereld Natuur Fonds de Marine Stewardship Council (MSC) oprichtte met als doel een wereldwijde standaard te ontwikkelen voor duurzame visvangst. Een ander voorbeeld is de Rabobank Group en het Wereld Natuur Fonds. Zij bundelen sinds 2011 hun krachten in een partnership om te werken aan de verduurzaming van internationale voedsel- en landbouwketens. Maar ook zien we dat verschillende verzekeraars met sociale organisaties vandaag de dag samenwerken om gezinnen met schulden te helpen. Dit soort samenwerkingsverbanden telt mee bij het samenstellen van de ranking voor deze lijst.

## DUURZAAMHEID

Ook het onderwerp duurzaamheid passeert de revue binnen deze barometer. Maakt duurzaamheid als thema bijvoorbeeld onderdeel uit van de missie en visie van een onderneming? Is deze gericht op de lange termijn? En welke positie neemt een bedrijf in op de diverse duurzaamheidsindices? Bedrijven als Unilever, Philips en DSM kennen bijvoorbeeld stevige langetermijnvisies waarin maatschappelijke uitdagingen prominent worden genoemd. Deze bedrijven stellen bijvoorbeeld in hun visie dat bedrijven een positieve bijdrage

moeten leveren aan de uitdagingen waar de wereld voor staat en dat dit de enige manier is waarop een bedrijf succesvol kan zijn. Philips is hierin heel duidelijk. Het bedrijf wil via innovaties de wereld om zich heen gezonder en duurzamer maken. In 2025 wil Philips de levens van drie miljard mensen hebben verbeterd. DSM wil een voorbeeldrol vervullen bij de aanpak van complexe maatschappelijke problemen op de terreinen waarop het actief is: gezondheid, voeding, materialen. Het is de inhoud van dit soort missies die we wegen in deze nieuwe index. Maar ook letten we op transparantie en de verwachte maatschappelijke impact die bedrijven hebben op hun omgeving.

## FINANCE & EMPLOYABILITY

Tot slot wordt ook de financiële situatie van een bedrijf meegenomen in de beoordelingen voor de ranglijst. Een bestuurder of toezichthouder kan tenslotte alleen maar maatschappelijke waarde creëren wanneer de onderneming financieel gezond en toekomstbestendig is en blijft. En dus nemen we ook de omzet- en winstcijfers mee in de evaluatie. Daarnaast kijken we kritisch naar de hoeveelheid banen die een bedrijf ofwel heeft weten te behouden, ofwel heeft weten te creëren. Enerzijds honderden of duizenden mensen ontslaan en anderzijds goede sier maken met tijdelijke contracten voor enkele of tientallen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, gooit geen hoge ogen. Want ook aandacht en zorg voor de eigen medewerkers, hun arbeidsmarktpotentieel en werkgelegenheid maken onderdeel uit van een toekomstbestendig bedrijf.

---

## TEKST KAREN MAAS

Directeur van het Impact Centre Erasmus van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

## TEKST JACQUELINE SCHEIDSBACH

Interim- en verandermanager, samenwerkend met het Impact Centre Erasmus.