

Wees kritisch  
of alle mooie  
woorden  
ook worden  
omgezet in  
daden

Karen Maas



Karen Maas promoveerde vijf jaar geleden op het onderwerp *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van output naar impact meten*. Ze is onder meer werkzaam als program director van de Corporate Social Responsibility (CSR) opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). *Audit Magazine* sprak haar over haar onderzoek op het terrein van mvo, de dilemma's die er spelen en de opleiding op dit gebied.

# Van output naar impactmeting

**U bent gepromoveerd op het onderwerp *Maatschappelijk verantwoord ondernemen: van output naar impact meten*. Waardoor is uw fascinatie voor dit onderwerp ontstaan?**

“In de twaalf jaar dat ik als consultant op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) werkzaam ben geweest, heb ik veel bedrijven en andere organisaties mogen ondersteunen bij het vormgeven van hun mvo-beleid. Opvallend was dat veel bedrijven destijds wel de ambitie hadden om een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren met hun mvo-beleid, maar dat ze weinig inzicht hadden in wat die bijdrage eigenlijk was. Ambities werden niet consequent vertaald naar doelstellingen en indicatoren en werden ook niet meegenomen in sturingssystemen. Wat is de maatschappelijke bijdrage die wordt geleverd en op welke manier kan deze bijdrage worden gemeten? Als je je mvo-resultaten

niet meet hoe weet je dan of je je doelstellingen hebt gehaald en of je je geld wel goed hebt besteed? Met deze vragen ben ik terug naar de universiteit gegaan om onderzoek te doen naar de maatschappelijke impact van mvo.”

**Wat kwam in uw proefschrift naar voren?**

“Dat alle organisaties een sociale, milieu- en economische impact hebben die van invloed is op mensen, hun gemeenschappen en het milieu. Impact omvat zowel bedoelde als onbedoelde effecten en zowel negatieve als positieve effecten. De huidige praktijk van prestatie- en effectmeting richt zich op het meten van slechts een deel van de totale impact die organisaties hebben op de maatschappij. Mvo heeft de potentie een strategische activiteit te zijn die waarde toevoegt op verschillende dimensies – het bedrijf, de maatschappij en ecosystemen – als aan twee voorwaarden wordt voldaan. De eerste voorwaarde is dat mvo moet worden geïntegreerd in de bedrijfsstrategie. De tweede voorwaarde voor strategische mvo is dat de impact van de mvo-activiteit moet worden gemeten, gemonitord en geïncorporeerd in managementbeslissingen. Bestaande maatschappelijke impactmeetmethoden heb ik geanalyseerd en ingedeeld naar een aantal kenmerken. Deze maatschappelijke impact meetmethoden verschillen onder andere in het gebruikte perspectief, de doelstelling en de gebruikte benadering. Het bestaan van verschillende meetmethoden maakt het lastig voor een organisatie om een toepasbare meetmethodiek te selecteren. In mijn onderzoek is daarom een karakterisering van de diverse meetmethoden gemaakt om managers te helpen een geschikte methode te kiezen uit het brede spectrum van bestaande methodieken.”

## Over...

Karen Maas is assistent-professor aan de Erasmus School of Economics en betrokken bij het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy (ECSP). Tevens is zij program director van de CSR-opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). In de opleidingen CSR Management en CSR Rapportage en Audit, en in de Integrale CSR-opleiding worden de onderwerpen besproken vanuit een theoretisch en praktisch perspectief.

### Mvo, ofwel CSR, is hot. Hoezo?

“Bij heel veel bedrijven is het de normaalste zaak van de wereld geworden om activiteiten te ontplooiën op het gebied van mvo. Mvo is niet meer weg te denken in de huidige economie. Goed ketenbeheer, grondstoffen- en energiebesparing, een duurzaam inkoopbeleid, zorgen voor goede arbeidsomstandigheden zijn slechts enkele voorbeelden. Er wordt veel geschreven maar nog veel meer gesproken over mvo. Een recent onderzoek van UN Global Compact en Accenture (2013) zegt dat we nu in het stadium zijn ‘van zeggen naar doen’. Het benadrukken van alleen de ambitie is niet meer voldoende.”

### Welke dilemma's zijn er?

“Er speelt een aantal hardnekkige dilemma's. Een eerste dilemma is de vraag of er een businesscase is voor mvo. Levert mvo geld op? Op basis van honderden onderzoeken door universiteiten en andere organisaties kunnen we stellen dat mvo loont. Gemiddeld levert dit een 4,8% hogere aandelenkoers op en een stabielere koers (Eccles et al., 2011). Echter, dit resultaat toont zich pas na een periode van vijf tot zeven jaar. Dit is een langere termijn dan die door veel bedrijven wordt gehanteerd voor investeringsbeslissingen. Hoe kun je hiermee om gaan?

Een tweede dilemma is het omgaan met stakeholders. Het is goed om te luisteren naar je stakeholders. Zij zijn het die uiteindelijk zorgen, direct of indirect, voor de resultaten van je organisatie. Als je de verschillende stakeholders mee laat denken over de strategie van je organisatie, hoe neem je dan uiteindelijk alle verschillende, en soms contrasterende, belangen mee? Een derde dilemma is hoe milieu-, sociale en economische effecten te wegen? Als er een win-win-winsituatie is en positieve milieu-, sociale én economisch effecten, dan is het eenvoudig. Maar wat doe je als er sprake is van een win-lose-winsituatie? Wat weegt dan zwaarder mee in je besluitvorming?”

### Wat is er op dit moment aan onderzoek?

“Tot nu toe heeft in onderzoek de nadruk enorm gelegen op de waaromvragen. Waarom doen bedrijven aan mvo? Welke ambities spelen er? Waarom rapporteren bedrijven extern over mvo (al dan niet geïntegreerd in het financiële verslag)? Recentelijk zien we een verschuiving op gang komen van deze waaromvragen naar de hoevragen. Hoe kun je mvo het best vorm geven? Hoe kun je mvo-prestaties meten? Hoe kun je deze meenemen in je accounting- en controlesystemen? Hoe geef je het mvo-beleid strategisch vorm en hoe kun je dat managen?”

### Welke uitdagingen liggen er?

“In mijn ogen zijn de grootste uitdagingen voor bedrijven het maken van strategische keuzen, het integreren van mvo-beleid in de bedrijfsstrategie en het inbedden in het hele managementaccounting- en controlesysteem. Wat zijn voor ons bedrijf de meest materiële issues? Met andere woorden, waar kunnen wij een echte positieve maatschappelijke bijdrage leveren? Wat is de koppeling met de business? Hoe integreren we deze niet-financiële informatie met de financiële informatie? Hoe kun je mvo-beleid serieus nemen als er slechts eenmaal per jaar data worden verzameld? Hoe kun je daar met goed fatsoen op sturen?”

### U bent ook programmadirecteur van de CSR-opleiding van ESAA. Welke toegevoegde waarde wilt u als opleiding leveren aan mvo?

“De CSR executive program is een opleiding waarin we het hele mvo-managementproces bespreken, van het bepalen van missie en visie via materialiteit en inbedding naar meting en rapportage. De opleiding probeert de directieleden, managers, controllers of auditors theoretische verdieping en praktische verbreding te bieden voor de stroomlijning van dit hele mvo-proces. Verdieping door een diversiteit aan casussen te behandelen vanuit een theoretisch perspectief. Praktische verbreding wordt geboden door veel best practices te bespreken, dilemma's te behandelen en de praktijk van de deelnemers te bespreken.

Opvallend is dat wij veel deelnemers van grote bedrijven, die al lang met mvo bezig zijn, in de opleiding krijgen. Ook de bancaire sector is goed vertegenwoordigd. Interessant is dat ook een behoorlijk aantal deelnemers uit de non-profitsector de opleiding volgt. Zij zijn met name benieuwd waarom het voor bedrijven zo moeilijk is om mvo strategisch in te vullen en hoe en waarop zij de bedrijven het best kunnen aanspreken.”

### Welke tips kunt u auditors geven op basis van uw onderzoek?

“Veel bedrijven hebben langetermijndoelstellingen op het gebied van mvo, tot 2020 en daarna. Dit tonen de resultaten van de tweede enquête aan het mvo-expertpanel, waarin 200 mvo-managers, directieleden en andere betrokken uit het bedrijfsleven deelnemen (voor de hele analyse zie [www.mvoexpertpanel.nl](http://www.mvoexpertpanel.nl)). Opvallend is dat intrinsieke motivatie en doorvertaling naar KPI's als belangrijkste factoren worden genoemd om deze doelstellingen ook te behalen. Intrinsieke motivatie speelt een grotere rol bij het realiseren van mvo-doelstellingen dan externe druk door stakeholders. Het vertalen van langetermijndoelstellingen naar concrete kortetermijn-KPI's is ook van groot belang. Zonder deze concretisering is het vrijwel onmogelijk om te onderzoeken of doestellingen behaald worden en om tussentijds bij te sturen. Hier ligt een belangrijke, kritische en stimulerende rol voor de auditor. Wees kritisch of alle mooie woorden ook worden omgezet in daden. Dan kunnen we pas een stap zetten van output naar impactmeting.” <<

### Literatuur

- UN Global Compact, Accenture (2013), CEO study on Sustainability on 2013, <http://www.accenture.com/microsites/ungc-ceo-study/Pages/home.aspx>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance* (No. w17950). National Bureau of Economic Research.