

ARTIKELN | 1 OKTOBER 2020

VAN CONTROL EN COMPLIANCE NAAR VERTROUWEN EN IMPACT

Auteur: Prof.dr. K.E.H. Maas

Beeld: Science in HD - Adobe Stock

Leestijd: 8 min



Organisaties hebben in toenemende mate te maken met uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering en mensenrechten. Veel bedrijven en instellingen nemen daarom maatregelen om de negatieve impact van hun ecologische en sociale voetafdruk te verkleinen en om daarnaast de positieve bijdrage te vergroten.

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 van de maatregelen. Als we niet weten wat er uiteindelijk wordt bereikt met deze maatregelen op basis waarvan komen we dan tot keuzen?

Shareholder first

In september 2019 hebben 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-firstuitgangspunt met een puur financiële focus een te beperkt uitgangspunt is voor een succesvolle continuïteit van de organisatie.¹ In Nederland bestaat dit besef al langer. Zowel overheden, investeerders, maar ook consumenten stellen immers steeds hogere eisen aan de sociale en ecologische voetafdruk van organisaties. De discussies rondom stikstof,

de opwarming van de aarde en 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. Organisaties nemen dit soort maatregelen door externe druk of op basis van intrinsieke motivatie. Soms gekoppeld aan het businessmodel, soms losstaand van de business.

In veel gevallen is er een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen

Van output...

Kijken we naar de ontwikkeling van de missiestatements van bedrijven, dan zien we ook hier duidelijk de toenemende aandacht voor niet-financiële onderwerpen terugkomen. In de periode voor de jaren tachtig waren de missiestatements vooral gericht op het maken van winst. Het doel was de grootste, de beste en de sterkste te worden. Een mooi voorbeeld hiervan was het missiestatement van Honda destijds: 'We will destroy Yamaha'.

In de periode 1980-2000 zagen we meer aandacht komen voor kwaliteit. Er werd ingezet op kwalitatief goede producten en efficiënte organisaties. De hele beweging rondom kwaliteitsmanagement dateert ook uit die tijd. In de jaren 2000 werd de klant steeds meer centraal gesteld. Dit werd ook vaker vastgelegd in adviezen aan bedrijven. Zo moest na de financiële crisis in 2009 de klant bij de bank centraal komen te staan (Commissie-Maas, 2009). Meer recent zien wij nog een nieuwe ontwikkeling waarin organisaties in hun missie aandacht besteden aan de rol die zij willen spelen in de maatschappij. In de nieuwe Van Maanen Corporate Governance Code, daterend uit 2015, worden commissarissen erop aangesproken dat langetermijnwaardcreatie voor alle stakeholders van essentieel belang is (Commissie-Van Manen, 2016).

Dit is slechts een van de externe ontwikkelingen die bedrijven hierop aanspoort. Dit alles heeft geresulteerd in prachtige missiestatements waarin bedrijven het niet alleen minder slecht willen doen, door bijvoorbeeld minder te vervuilen, maar het ook echt goed willen doen. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan de oplossing van het wereldvoedselprobleem (Rabobank, 2019²), of het gezonder maken van miljarden mensen in het jaar 2025 (Philips, 2019³). Als we naar de huidige missiestatements van organisaties kijken, is het vrijwel onmogelijk om op basis daarvan te beoordelen of het nu om een profit- of non-profitorganisatie gaat. Alle organisaties willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter, in de manier waarop ze hier invulling aan geven zitten wel degelijk grote verschillen.

...naar impact

Theoretisch ziet het pad van missie tot impact er als volgt uit (zie 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, et cetera, waar de organisatie mee te maken heeft. Binnen die context bepaalt een organisatie haar unieke rol en positie, wat wordt verwoord in een ambitie, 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, hoe de organisatie daar kan komen. Wie daarbij betrokken moet worden en wie verantwoordelijk is, wat hier allemaal voor nodig is, hoe daar invulling aan gegeven kan worden en wanneer eventuele doelstellingen bereikt moeten zijn.

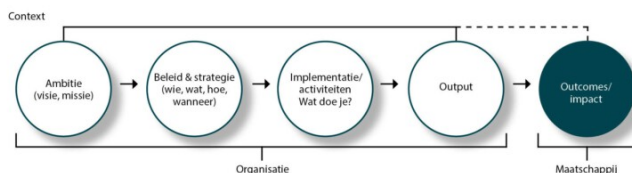
Vervolgens worden de bijbehorende activiteiten uitgevoerd (het maken van producten of het leveren van diensten, het uitvoeren van programma's of projecten). Dit leidt tot een bepaalde output, het directe resultaat van de activiteit. Datgene wat de organisatie heeft gemaakt of geproduceerd of de directe dienst die zij heeft geleverd.



Counterfactual

De outcomes zijn vervolgens de directe (sociale) gevolgen van dit product of deze dienst voor bijvoorbeeld de beneficiant, de afnemer of de klant. 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 gedaan hebben? Hoe uniek is jouw bijdrage? Impacts omvatten zowel bedoelde als onbedoelde effecten, zowel positieve als negatieve effecten en zowel lange- als kortetermijneffecten (Wainwright, 2002).

Op het moment dat een bedrijf in zijn 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 uiteindelijk de impact op het individu of de maatschappij in kaart te brengen. Want hoe weet je anders of je wel de goede dingen doet en of je de dingen goed doet?



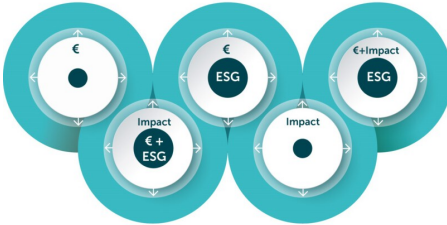
Figuur 1. Impact waarderen
(Bron: Impact Centre Erasmus)

Verschillende businessmodellen

We hebben gezien hoe het pad van ambitie tot impact er in theorie uit ziet. In de praktijk echter zijn er verschillende businessmodellen die worden gebruikt om de ambitie van de organisatie in te vullen. Het businessmodel, in het Nederlands ook wel bedrijfsmodel, verdienmodel of zakelijk model genoemd, geeft aan volgens welke opzet een organisatie zaken doet. Het businessmodel ligt, normaal gesproken, in het verlengde van de bedrijfsstrategie en vloeit voort uit de missie of de purpose van de organisatie. In figuur 2 worden de in de praktijk veelvoorkomende businessmodellen weergegeven.

AUDIT

MAGAZINE



Figuur 2. Verschillende businessmodellen van puur financieel naar puur impactgericht
(Bron: Impact Centre Erasmus)

Model 1

Bij deze businessmodellen 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 (linksboven) een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn er slechts enkele activiteiten die de organisatie niet doet (de binnenste stip), dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

Model 2

In het tweede model (middenboven) 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 waarin er bijvoorbeeld een te hoog risico is op kinderarbeid in de productielanden. Vanuit een governanceperspectief kan men gedragsregels opstellen voor medewerkers rondom corruptie en omkoping. Vaak zijn dit organisaties die een maatschappelijk-verantwoord-ondernemenbeleid hebben dat zich met name richt op 'doing no harm' oftewel, niet slecht doen. Geen vervuiling, geen kinderarbeid, geen omkoping.

Model 3

In het derde model (rechtsboven) verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel én maatschappelijk. Hier wordt ook rekening gehouden met ESG-aspecten zoals hiervoor beschreven. En in dit model wordt de stap gezet van 'doing no harm' naar 'doing good'. Er wordt actief gezocht naar activiteiten en business die goed zijn voor de financiële positie van de organisatie en goed zijn 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 positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op lange termijn geïnd kunnen worden? En wat als het wel veel geld oplevert maar het heeft een duidelijke negatieve impact op de maatschappij. Doe je het dan niet? Of toch wel, als het economisch even wat tegenzit?

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.

Model 4

In het vierde model (linksonder), zien we een verschuiving van een financiële oriëntatie naar een maatschappelijke oriëntatie. Het leveren van een positieve maatschappelijke impact is nu de doelstelling. Financiële prestaties zijn nu een middel en geen doel op zich meer. Geld is verschoven van de buitenste cirkel naar de binnenste cirkel. Geld blijft van belang, maar levert nu de randvoorwaarde waarbinnen een organisatie kan en wil opereren. Er kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rendement 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 bijdragen aan een positieve verandering. Geld is 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, echter zij streven naar een rendement op vermogen van 7%. Meer is niet nodig. Ook andere sociaal ondernemers gebruiken het vierde model, zoals Tony Chocolonely.

Model 5

Het vijfde model (rechtsonder) richt zich volledig op het leveren van een positieve maatschappelijke impact. Hierbij zullen activiteiten worden uitgevoerd zolang er geld voor beschikbaar is. Dit model zien wij vaker terug bij filantropische organisaties en vermogensfondsen.

Alle organisaties willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter, in de manier waarop ze hier invulling aan geven zitten grote verschillen

Veranderen

Zowel missies als businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen (Maas et al. 2018). De missie, het businessmodel, de interne aansturing en de rapportage moeten bij zulke verschuivingen allemaal mee verschuiven en op een lijn zitten. In de praktijk zien we echter dat congruentie tussen deze aspecten vaak een grote uitdaging is. In veel gevallen is er een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen.

De basis voor het verbeteren van duurzaamheidsprestaties van een organisatie zijn 1) inzicht te hebben in resultaten op de sociale, milieu en economische dimensie, 2) ideeën te ontwikkelen over hoe deze resultaten verder kunnen worden verbeterd, 3) inzicht te hebben of deze verbeteringen daad werkelijk impact hebben en leiden tot meer duurzaamheid.

Een cruciale voorwaarde hierbij is wel om de resultaten te meten. De reden hiervoor is tweeledig. Aan de ene kant is er behoefte aan transparantie over niet-financiële informatie vanuit een verantwoordingsplicht en legitimiteitsvraagstuk. Aan de andere kant, als een organisatie echt haar impact en duurzaamheidsprestaties wil verbeteren, is inzicht in deze prestatie onontbeerlijk. Het meten en managen van deze prestaties is dan cruciaal.

Een integrale aanpak

Wat in de praktijk vaak ontbreekt, 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 is 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. Als niet-financiële en duurzaamheidsinformatie een steeds belangrijkere rol gaan spelen voor langetermijnwaardcreatie 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 de 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 waarom een organisatie deze dingen doet en welke impact daarmee wordt bereikt, en om daarvan te leren om zo te kunnen verbeteren.

Literatuur

- Commissie-Maas (2009), *Naar herstel van vertrouwen. Adviescommissie Toekomst Banken*. Te vinden op www.ftm.nl.
- Commissie-Van Manen (2016), *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl

Noten

AUDIT

MAGAZINE

1. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. Rabobank (2019), Missie statement. Te vinden op www.rabobank.nl.
3. Philips (2019), Missie statement. Te vinden op www.philips.com.

Over

Dr. Karen Maas bekleedt de bijzondere leerstoel Accounting & Sustainability aan de Open Universiteit. Daarnaast is zij academic director van het Impact Centre Erasmus (ICE) en programmadirecteur van de CSR Executive-opleidingen van de Erasmus School of Accounting & Assurance.

Tags: Soft controls

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/van-control-en-compliance-naar-vertrouwen-en-impact/>