

## 6 | Van Control en Compliance, naar Vertrouwen en Impact

*Karen Maas*

### 1. Inleiding

Organisaties hebben meer dan alleen financiële verantwoordelijkheden. Immers, alle organisaties hebben een sociale, ecologische en economische impact die van invloed is op mensen, hun gemeenschappen en het natuurlijke milieu. Deze impact kan zowel positief als negatief zijn. In Nederland bestaat dit besef al lang, hoewel vaak in sluimerende toestand. Al op 15 december 2000, bracht de Sociaal-Economische Raad (SER) op verzoek van het kabinet een advies uit over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) met als titel ‘De Winst van Waarden’.<sup>1</sup> Hierin werd het belang van niet-financiële aspecten voor ondernemingen benadrukt. Het is één van de meest geraadpleegde SER-rapporten aller tijden. Recenter, in september 2019 hebben ook 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 first*” uitgangspunt een te beperkt uitgangspunt is voor een succesvolle continuïteit van de organisatie.<sup>2</sup>

Organisaties hebben in toenemende mate te maken met uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering en mensenrechten. Overheden maar ook consumenten stellen steeds hogere eisen aan de sociale en de ecologische voetafdruk van organisaties. Ook investeerders letten steeds meer op ecologische, sociale en governance (ESG) aspecten van bedrijven en hoe de bedrijven daarmee omgaan. 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. 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

---

<sup>1</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2000/maatschappelijk-ondernemen.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

maatregelen, op basis waarvan komen we dan tot keuzes? En hoe weten we dan of we op de goede weg zijn?

## 2. Van output naar impact

Als we kijken naar de ontwikkeling van de missie statements van bedrijven, zien we duidelijk de toenemende aandacht voor niet-financiële onderwerpen daarin terugkomen.

In de periode voor de jaren tachtig van de vorige eeuw waren de missie statements 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 missie statement van Honda destijds: 'We will destroy Yamaha'. Deze missie illustreert hoe bedrijven in die tijd in de wereld stonden. In de periode 1980 – 2000 zagen we een enorme nadruk komen op kwaliteit. Er werd ingezet op kwalitatief goede producten en efficiënte organisaties. De hele beweging rondom kwaliteitsmanagement dateert ook uit die tijd. Zo is de European Foundation for Quality Management (EFQM) opgericht in 1989 en het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK) in 1991. Ook de 'lean management' aanpakken kwamen op in die tijd. De eerste officiële ISO-norm voor kwaliteitsmanagement, ISO-9001, stamt uit 1987. In de jaren na 2000, zagen we dat de nadruk kwam te liggen op het centraal stellen van de klant. Dit werd ook steeds vaker vastgelegd in adviezen aan bedrijven. Zo moest na de financiële crisis in 2009 de klant ook bij de bank centraal komen te staan, zoals geadviseerd door de Commissie-Maas, de Adviescommissie Toekomst Banken.<sup>3</sup>

Meer recent zien wij nog een nieuwe ontwikkeling waarin bedrijven in hun missie aandacht besteden aan de rol die zij willen spelen in de maatschappij. In de nieuwe Van Manen Corporate Governance code, daterend uit 2015, worden commissarissen erop aangesproken dat lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders van essentieel belang is.<sup>4</sup> Dit is slechts één van de externe ontwikkelingen die bedrijven hierop aanspoort. Dit alles heeft geresulteerd in prachtige missie statements waarin bedrijven niet alleen minder slecht willen doen, door bijvoorbeeld minder te vervuilen, maar ook echt goed willen doen. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan de oplossing van het wereldvoedselprobleem (Rabobank), of het gezonder maken van miljarden mensen in het jaar 2025 (Philips).

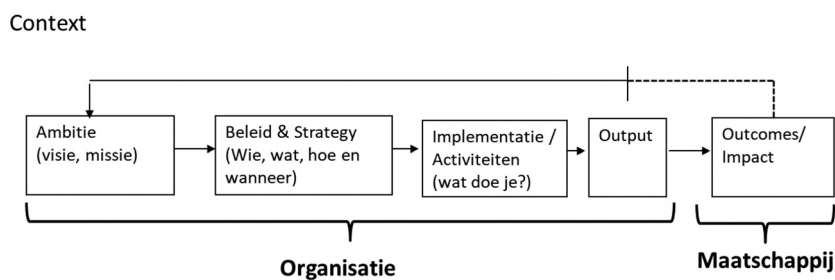
Als we tegenwoordig de missie statements van organisaties bekijken, is het vrijwel onmogelijk om op basis daarvan te beoordelen of het nu om een for-profit organisatie gaat of om een non-profit organisatie. Alle organisaties willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter, de manier waarop ze hier invulling aan geven toont wel degelijk grote verschillen.

3 Commissie-Maas (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Adviescommissie Toekomst Banken. Te vinden op [www.ftm.nl](http://www.ftm.nl).

4 Commissie-Van Manen (2016) *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op [www.mccg.nl](http://www.mccg.nl).

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 daar geldende wet- en regelgeving. Maar dit betreft ook de sector, de omgeving, concurrenten, verwachtingen van stakeholders, en anderen waar de organisatie mee te maken heeft. In de praktijk is er vaak sprake van een meer dynamisch, niet-lineair pad.

**Figuur 1: Impact waarde keten (© Impact Centre Erasmus)**



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 lange termijn doel, 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. Hierbij wordt nagedacht over dat als we de organisatie de ambitie willen laten invullen, hoe de organisatie daar kan komen. Wie moet daarbij worden betrokken 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. 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.

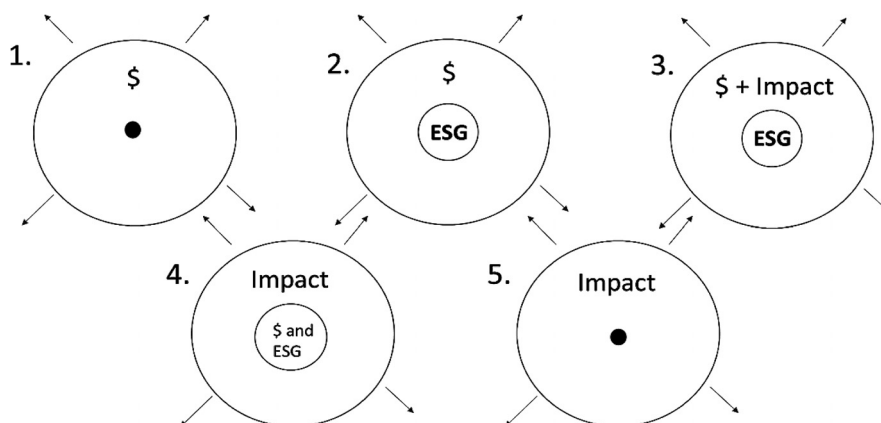
Op het moment dat een bedrijf in zijn missie een ambitie heeft opgenomen om een positieve impact te hebben op specifieke individuen, of de maatschappij als geheel,

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?

### 3. Verschillende businessmodellen

We hebben gezien hoe het pad van ambitie tot impact in theorie eruitziet. 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 bedrijf zaken doet. Het businessmodel ligt, normaal gesproken, in het verlengde van de bedrijfsstrategie en vloeit op haar beurt voort uit de missie of de purpose van de organisatie. In figuur 2 worden de in de praktijk veel voorkomende businessmodellen vormgegeven.

**Figuur 2: Verschillende businessmodellen van puur financieel gericht naar puur impact gericht ((© Impact Centre Erasmus)**



Bij deze businessmodellen geeft de binnenste cirkel telkens aan wat de randvoorwaarden zijn en is het streven om de witte cirkel te vergroten. Zo zien we in het eerste model een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn slechts enkele activiteiten die de organisatie niet doet (de binnenste stip), dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

In het tweede model 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 milieu perspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten die teveel vervuiling met zich meebrengen. Vanuit een sociaal perspectief

kan de organisatie activiteiten uitsluiten waarin er te hoog risico is op kinderarbeid in de productielanden. Vanuit een governance perspectief kan men gedragsregels opstellen voor medewerkers rondom corruptie en omkoping. Vaak zijn dit organisaties die een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid hebben dat zich met name richt op ‘doing no harm’ oftewel niet slecht doen. Geen vervuiling, geen kinderarbeid, geen omkoping. Veel organisaties zitten in dit model.

In het derde model verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel-én-maatschappelijk. Hier wordt ook rekening gehouden met ESG aspecten zoals hierboven 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 zowel goed zijn voor de financiële positie van de organisatie én 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 de 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 tegen zit? 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.

In het vierde model 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 afgestoten. Activiteiten die niet bijdragen aan het leveren van een positieve maatschappelijke impact worden in dit model sowieso uitgesloten. Een voorbeeld hiervan is Triodos. Deze bank heeft als missie om geld te laten werken aan een positieve verandering. Geld is hierbij 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, deze bank streeft naar een rendement op vermogen van zeven procent. Meer is er niet nodig. Ook andere sociaal ondernemers gebruiken het vierde model, zoals Tony Chocology.

Ten slotte, het vijfde model. Dit 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.

Zowel missies als businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen. Zo onderkennen bedrijven met een impact-oriëntatie in toenemende mate het belang van financiële prestaties voor hun bestaansrecht op de lange termijn. Tevens zien financieel-georiënteerde bedrijven steeds meer het belang van hun impact op meerdere dimensies en het effect daarvan op de lange termijn financiële resultaten. De missie, het businessmodel, de interne aansturing en de rapportage moeten bij zulke verschuivingen allemaal meeverschuiven en op één lijn zitten. In de praktijk zien we echter dat congruentie tussen deze aspecten vaak een grote uitdaging is. We zien in veel gevallen een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen.

#### 4. Van compliance naar impact

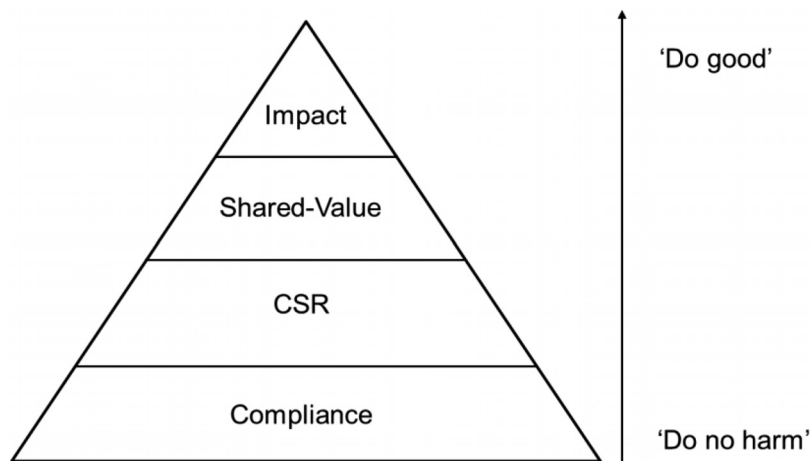
Impact denken is dus anders, maar hoe dan? Elke organisatie moet de wet- en regelgeving naleven. Maar ook vrijwillige afspraken, al dan niet vastgelegd in convenanten, moeten worden nageleefd. Dit wordt ook wel *compliance* genoemd. Zo hebben alle grote exporterende Nederlandse bedrijven zomer 2019 een brief gekregen waarin zij werden aangesproken door minister Kaag van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, minister Hoekstra van Financiën en Staatssecretaris Keijzer van Economische Zaken en Klimaat dat zij worden geacht de OESO-richtlijnen te ondertekenen. De OESO-richtlijnen bieden handvatten aan bedrijven om met kwesties als ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. Deze brief spoort de bedrijven aan om de richtlijn te ondertekenen en zo compliant te zijn met de OESO-richtlijn. Echter, het letterlijk onderschrijven van deze richtlijn, zegt nog niet dat dit ook tot de gewenste impact zal leiden. Immers, dit soort richtlijnen zijn een middel om iets te bereiken, maar geen doel op zich. Impact denken gaat verder dan alleen voldoen aan richtlijnen, convenanten en wet- en regelgeving.

Het impact denken gaat ook verder dan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, oftewel Corporate Social Responsibility in het Engels. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen richt zich op minder slecht doen, ook wel 'do no harm' genoemd. Hierbij kunnen we denken aan bedrijven die investeringen doen om hun productie minder vervuilend te maken of zich actief inzetten om kinderarbeid in hun keten te voorkomen. Ook onderscheidt impact denken zich van het zogenaamde 'shared value' denken. Shared value is een concept wat veel bekendheid heeft gekregen in 2011.<sup>5</sup> Bij shared value gaan organisaties op zoek naar de win-win, dingen die goed zijn voor het bedrijf én goed zijn voor de

<sup>5</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 2.

maatschappij, maar wel bepaald vanuit een financieel kader. Een voorbeeld hiervan is het besparen van energie, goed voor de portemonnee en goed voor het milieu. Het denken vanuit impact gaat nog een stap verder. Daarbij wordt de stap gezet van 'minder slecht doen' naar 'goed doen'. Waarbij er niet meer vanuit het financiële kader wordt gedacht maar vanuit het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij vanuit de unieke positie en de kracht van de onderneming zelf. Het onderscheid tussen compliance, CSR, shared value en impact is weergegeven in figuur 3. De piramidevorm impliceert dat compliance zich richt op veel thema's en dat het aantal thema's afneemt naarmate je de piramide beklimt. Ook toont de figuur dat het geen 'of-of' situatie is maar een 'én-én' situatie.

**Figuur 3: Van compliance naar impact (© Impact Centre Erasmus)**



## 5. Een (management) accounting perspectief

Investerders, de overheid, de maatschappij en een groeiende groep consumenten verwachten dat organisaties actief aandacht hebben voor de impact die zij realiseren. Voor bedrijven is wellicht de belangrijkste motivatie om hier aandacht aan te besteden dat het loont.

### 5.1 De financiële waarde van niet-financiële waarde

Onderzoek van Ocean Tomo<sup>6</sup> toont dat de marktwaarde van een bedrijf in 1975 nog voor 83% werd bepaald door zogeheten 'materiële activa'. Voorbeelden hiervan zijn gebouwen, land en machines. Alles wat tastbaar is en een waarde heeft. De overige 17% werd in die tijd bepaald door zogenaamde 'immateriële activa'. In 2015 is deze situatie heel anders, nu wordt nog maar 16% van de

<sup>6</sup> Elsten, C., Hill, N. (2017), Intangible Asset Market Value Study? *Journal of the Licensing Executives Society*, Volume LII No. 4, September 2017.

marktwaarde van een bedrijf bepaald door materiële waarde en 84% door immateriële waarde. De gecreëerde impact, de reputatie van een bedrijf, maar ook hoe je omgaat met lange termijn waardecreatie en hoe flexibel je als organisatie in kunt spelen op nieuwe trends zijn van invloed op de immateriële waarde van een organisatie. Deze aspecten worden in accounting vaak geschaard onder het kopje niet-financiële waarde.

Interessant is dat we de afgelopen jaren hebben gezien dat niet-financiële aspecten steeds financieel worden. Dit wil ik graag duiden aan de hand van een aantal voorbeelden. In september 2015 raakte Volkswagen in opspraak toen bleek dat het jarenlang had gesjoemeld met de uitstootgegevens van miljoenen dieselvagens. De auto's waren voorzien van software waardoor ze in laboratoriumtesten veel schoner leken dan ze in het dagelijks gebruik op de weg zijn. Tijdens de toelatingstest trad de software in werking en voldeden de auto's aan de normen. Maar eenmaal op de openbare weg stootten ze soms wel tot twintig keer meer stikstofdioxide uit. Volkswagen heeft toegegeven dat het fraude heeft gepleegd met tests van de uitstoot bij ongeveer 11 miljoen dieselvoertuigen wereldwijd. Het schandaal heeft de Duitse autofabrikant inmiddels al zo'n 21,2 miljard euro gekost.<sup>7</sup> Ondanks dat Volkswagen tot een schikking kwam met onder andere de Amerikaanse autoriteiten, vrijwaart dit het bedrijf Volkswagen weliswaar van strafvervolgning, maar dat geldt niet voor individuele managers die betrokken waren bij het dieselschandaal. Zo werd in 2017 een directielid van Volkswagen onverwacht gearresteerd in Amerika en in 2018 werd een topman van Audi in Duitsland gearresteerd.<sup>8</sup>

De discussies rondom de beloning van de top heeft ABNAMRO en ING veel gekost. In reputatieschade, maar ook in vertrekkende klanten. Het leverde ASN en Triodos binnen één maand na de discussie over de hoge bonussen al 10.000 nieuwe klanten op.<sup>9</sup> Het publieke debat ging hier niet eens zozeer over de daadwerkelijk te betalen bonussen, maar meer om het principe.

Door de discussies rondom de aardgaswinning in Groningen en de daarbij optredende schade aan huizen en mensen wordt verwacht dat niet alle gasvoorraden nog uit de grond zullen worden gehaald. Dit levert 'stranded assets' op, voorraden die op de balans staan maar naar verwachting nooit gebruikt zullen kunnen worden en daardoor eigenlijk niks waard zijn. Dit leidde tot vervroegde afschrijving van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) wat voor Shell, Exxon Mobile en de BV Nederland veel kosten heeft opgeleverd.<sup>10</sup>

Gelukkig zijn er ook positieve niet-financiële zaken die sneller geld opleveren dan we dachten. Zo is er steeds meer onderzoek beschikbaar dat mensen die gelukkiger

7 Informatie Transparency International (2017), [www.transparency.nl/nieuws/2017/09/oud-topman-volkswagen-gearresteerd-dieselschandaal/](http://www.transparency.nl/nieuws/2017/09/oud-topman-volkswagen-gearresteerd-dieselschandaal/).

8 NOS, 18 juni 2018, [www.nos.nl](http://www.nos.nl).

9 Volkskrant, 19 april 2018.

10 NRC, 12 april 2018.



zijn harder werken, loyaler zijn en ook minder ziek zijn.<sup>11</sup> Het loont om te investeren in je medewerkers. Het is niet voor niets dat steeds meer organisaties een Chief Happiness Officer hebben aangesteld. Daarnaast toont onderzoek dat er drie primaire motiverende factoren zijn die werknemers gelukkiger en daarmee productiever maken: een uitdagende baan, het gevoel erbij te horen, en het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren aan de wereld.<sup>12</sup> Werknemers, zeker de *millennials* die in 2020 een derde van de wereldwijde beroepsbevolking beslaan, vinden zingeving in hun werk van groot belang. Deze generatie medewerkers legt meer focus op missie en purpose, ze wensen een relevante en zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie en aan de samenleving als geheel en ze zijn trots om te werken voor bedrijven met een authentieke, oprechte purpose.<sup>13</sup>

## 5.2 Aandacht voor niet-financiële informatie

Als gevolg van een nieuwe EU-Richtlijn over niet-financiële informatie<sup>14</sup>, moeten grote bedrijven sinds 2018 in hun bestuursverslag niet-financiële informatie openbaar maken. Over financiële resultaten leggen bedrijven al langer verantwoording af; nu komen daar onderwerpen bij als arbeidsomstandigheden, corruptie en omkoping, en effecten op milieu en natuur. De plicht geldt in Nederland voor 120 grotere ondernemingen, grotendeels beursgenoteerd, met meer dan 500 werknemers en een netto-omzet vanaf 40 miljoen euro.

Met deze toegenomen aandacht voor duurzaamheid, lange termijn waardecreatie en niet-financiële informatie staan bedrijven voor de uitdaging om hier een effectieve strategie en beleid voor te ontwikkelen, gerelateerde doelstellingen te formuleren en te zorgen voor een effectieve implementatie<sup>15</sup>). Er is veel geschreven over “waarom” bedrijven betrokken zijn bij duurzaamheidsvraagstukken. Zo zijn er veel artikelen gepubliceerd over hun motivaties, bijvoorbeeld door regelgeving, media-aandacht, innovatie, en de business case.

In bestaand onderzoek is ook veel aandacht besteed aan de rol van management systemen bij het operationaliseren van duurzaamheidsstrategieën en hoe belangrijk management accounting en externe rapportage daarbij is (Management accounting is het verzamelen, ordenen, analyseren en intern rapporteren van financiële en niet-financiële informatie voor planning en control door het management. Waarbij ‘planning’ staat voor strategische planning en ‘control’ voor beheersing en dus niet voor controle.

11 Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

12 Moss, R. (2001). E-volve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow.

13 Trunk, P. (2007). ‘What gen y really wants’. *Time Magazine*, 5 juli 2007.

14 European Commission (2014) Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van Richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0095&qid=1430238231690>.

15 Zie bijvoorbeeld Crutzen, N., Herzig, C., (2013). *A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability*. In: Songini, L., Pistoni, A., Herzig, C. (Eds.), *Accounting and Control for Sustainability* (Studies in Managerial and Financial Accounting), vol. 26. Emerald, pp. 165-195.

### 5.3 Een integrale aanpak

De basis voor het verbeteren van duurzaamheidsprestaties van een organisatie zijn om (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 en (3) om inzicht te hebben of deze verbeteringen daadwerkelijk impact hebben en leiden tot meer duurzaamheid. Echter een cruciale voorwaarde hierbij is wel om de resultaten te meten.<sup>16</sup> 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 dan is inzicht in deze prestatie onontbeerlijk. Het meten en managen van deze prestaties is dan cruciaal.

Afhankelijk voor welke toepassing een organisatie de resultaten meet wordt een andere aanpak gebruikt. Als organisaties meten om te rapporteren en de transparantie te vergroten wordt er vaak aan de buitenwereld, de externe stakeholders gevraagd over welke onderwerpen men informatie wil krijgen. Dit noemen we een 'outside-in' aanpak. De benodigde informatie wordt verzameld via een assessment. De data worden vaak losstaand van het normale data verzamelingssysteem verzameld om in een externe rapportage op te nemen. Deze data worden verder meestal niet gebruikt voor besluitvorming of prestatie verbetering.

Als men resultaten meet om inzicht te krijgen in de huidige prestaties en om deze te verbeteren begint men vaak vanuit de duurzaamheidsstrategie. Er wordt een 'inside-out' aanpak gebruikt. De duurzaamheidsstrategie volgt uit de missie die is vertaald naar een strategie, beleid en doelstellingen. Omdat de data van belang zijn voor het succes van de organisatie om haar missie of purpose in te vullen, wordt de dataverzameling meegenomen in het management accounting systeem. Er worden immers data verzameld en intern gerapporteerd voor besluitvorming en prestatieverbetering. Op basis van deze informatie krijgt de organisatie inzicht wat er goed gaat en wat verder verbeterd moet worden. De organisatie kan vervolgens management control aanpakken gebruiken om het gedrag van mensen te beïnvloeden, zodat binnen de gewenste periode de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Hierbij kan worden gedacht aan het gebruik van individuele of team doelstellingen, beloningen of budgetten. Over de duurzaamheidsprestaties en hoe die zijn bereikt kan de organisatie vervolgens extern rapporteren.

Wat er in de praktijk over het algemeen mist 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 zijn 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.

<sup>16</sup> Maas, K., Boons, F., 2010. *CSR as a strategic activity*. In: Louche, C., Idowu, S., Leal Filho, W. (Eds.), *Innovative CSR*. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 154-172.

Als niet-financiële informatie en duurzaamheidsinformatie een steeds belangrijker rol gaat 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 bijbehorende indicatoren regulier worden meegenomen in de management accounting cyclus 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 bedrijf deze dingen doet en welke impact daarmee wordt bereikt, en om daarvan te leren om zo te kunnen verbeteren.

## 6. Van controle naar vertrouwen

Het vertrouwen in Nederland lag in 2016 op een dieptepunt. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek neemt het vertrouwen van Nederlanders in anderen, maar ook in de politiek, de overheid, en het bedrijfsleven sinds 2018 weer iets toe. Dit is een positieve ontwikkeling, want onderzoek toont dat minder vertrouwen in medemens en instituties zich vertaalt in minder interactie en individualistischer en geïsoleerder gedrag. Laag vertrouwen zet over het algemeen aan tot meer controle, maar veel vertrouwen betekent niet dat er helemaal geen noodzaak meer is tot controle. Het is een wisselwerking tussen vertrouwen en controle die continue aandacht behoeft.

Het Sustainable Finance Lab,<sup>17</sup> een netwerk van vooral academici die streven naar een stabiele en robuuste financiële sector die bijdraagt aan een duurzame economie, heeft de afgelopen jaren inventariserend onderzoek gedaan naar het gebruik van purpose door financiële instellingen. De purpose van een organisatie beschrijft de bestaansreden van een organisatie en de rol die de organisatie in de maatschappij wil innemen. Een van de conclusies was dat er vaak weinig congruentie is tussen de purpose, het businessmodel, en de aansturing (governance) hierop.

Rondom de daadwerkelijke implementatie van de purpose-doelstellingen bestaan er twee benaderingen die tegenover elkaar staan. De eerste benadering vertaalt de ambities naar kwantitatieve prestatie-indicatoren (financieel en niet-financieel). Door KPI's, ofwel Key Performance Indicatoren te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. In deze benadering helpt de inzet van KPI's helpt om werknemers te motiveren en anderzijds om het management te informeren over de resultaten.

Daar tegenover staat de kwalitatieve benadering, die stelt dat purpose zich niet of nauwelijks laat vangen in meetbare doelen. Het gebruik van KPI's en daaraan verbonden variabele beloning kunnen in de praktijk dan juist ten koste gaan van de intrinsieke motivatie van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie een positief effect kan hebben op het resultaat van een organisatie. Dit geldt

---

<sup>17</sup> <https://sustainablefinancelab.nl/>.

zowel voor financiële als niet-financiële prestaties. Zo laten verschillende studies zien dat hoe meer autonomie medewerkers ervaren, hoe beter de prestaties van het bedrijf zijn. Het belang van intrinsieke motivatie bleek ook uit een veldexperiment rondom de bankierseed. In een veldexperiment is de effectiviteit gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed, een eed die alle bankmedewerkers hebben afgelegd waarin zij onder andere beloven te werken in het beste belang van de klant.<sup>18</sup> Er is gekeken of maatregelen die door de bank werden genomen om medewerkers hierbij te helpen effectief waren. Of de maatregelen hielpen bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers om de klant te bedienen. Ook uit eerder onderzoek toonde dat de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker wordt ondermijnd door een sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen.<sup>19</sup> Dreiging, deadlines, richtlijnen, verplichte evaluaties en het opleggen van doelstellingen en controle werken intrinsieke motivatie tegen.

Vaak wordt geprobeerd een gecombineerde kwantitatieve en kwalitatieve aanpak toe te passen om het beste van beide benaderingen te gebruiken. Zo wordt gezocht naar een balans tussen vertrouwen en controle. Als een bedrijf congruent is in de vertaling van purpose of missie naar strategie, management accounting, management control en de rapportage daarover, stijgt het vertrouwen, zowel intern als extern. Waardoor er ook minder formele controle nodig zal zijn om het gedrag van medewerkers te stimuleren om te werken in lijn met de purpose of missie van de organisatie.

## 7. Conclusie

Het is nu wel duidelijk dat bedrijven meer verantwoordelijkheden hebben dan alleen het maken van winst. Hoewel financiële prestaties van belang blijven wordt het steeds belangrijker gevonden onder welke voorwaarden en ten koste van wat die winst wordt behaald. Doet men dat met inzet van kinderarbeid, het emitteren van veel vervuilende stoffen en met behulp van het afkopen van verplichtingen of doet men dat door in te zetten op de creatie van waarde voor zowel het bedrijf als voor de maatschappij. Langetermijnwaarde creatie en daarbij oog houden voor het belang van de maatschappij is onderdeel van de huidige corporate governance code. Toch is het nog niet zo vanzelfsprekend dat bedrijven vanuit deze waarden opereren.

Het verschuiven van alleen het voldoen aan regel- en wetgeving naar de creatie van positieve impact heeft veel implicaties. Management-, accounting- en control-systemen moeten worden aangepast, de governance zal er anders uitzien, immers nieuwe verantwoordelijkheden moeten worden belegd en zelfs het HR-beleid zal veranderen. Op korte termijn zal moeten worden geïnvesteerd. Gelukkig levert dit

<sup>18</sup> Harms, J., Cohn, A., Fehr, E., Maas, K.E.H., Toxopeus, H., (2018). *Better bankers, a field experiment*. Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.

<sup>19</sup> Stavereen, I. van, & Tilburg, R. van (2014). Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur. *ESB*, 99(4697), 696–699.

ook veel op. Betere reputatie, toegang tot financiering, loyalere werknemers en wellicht ook klanten. Het leidt tot vertrouwen, zowel intern en extern. Om als bedrijf toekomstwaardig te zijn en te blijven is het noodzakelijk hier aandacht aan te besteden, hiervoor een strategie te ontwikkelen, dit om te zetten naar activiteiten en in te bedden in de aansturing van het bedrijf. Van compliance en control, naar impact en vertrouwen.