

Samenvatting “Een betere manier om meer winst te maken”

Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) impliceert dat men in de aansturing van een onderneming naast de economische aspecten ook rekening houdt met ecologische en sociale factoren. Dat een onderneming luistert naar stakeholders en rekening probeert te houden met hun belangen. Er wordt in deze ook wel gesproken over waardecreatie voor meer partijen dan alleen de aandeelhouders.

Gaat de aandacht en waardecreatie voor meerdere stakeholders echter niet ten koste van het creëren van aandeelhouderswaarde? Staat het winstmaximalisatie niet in de weg? Voor de meeste ondernemingen is winst maken namelijk belang nummer één. En geef hen eens ongelijk: zonder winst geen medewerkers in dienst, geen groei, geen investeringen en uiteindelijk geen continuïteit.

“Businesses are ultimately interested in one thing: profits. If businesses think that treating their customers and staff well, or adopting a policy of corporate social responsibility or using ecologically friendly stationery will add to their profits, they will do it. Otherwise they will not...”

Economist, article on globalization, 2001

Dat MVO waarde oplevert is geen geheim meer. Onderzoeken en jaarverslagen tonen aan dat aandacht voor MVO economisch voordeel oplevert, zowel in financiële als in niet-financiële termen¹. Toch komt nog maar een zeer beperkt deel van de ondernemingen écht in beweging om de balans te vinden tussen economisch, sociaal en ecologisch kapitaal en om zo goed als mogelijk gehoor te geven aan de wensen van hun stakeholders.

Niemand verwacht van een onderneming dat ingrijpende veranderingen in de strategie gedaan worden zonder een gefundeerde (financiële) onderbouwing. Dat investeringen gedaan worden zonder financiële rechtvaardiging. Waarom zouden we dan van ondernemingen verwachten dat ze wél in beweging komen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zonder daarbij van tevoren die financiële onderbouwing te maken?

Naar de business case voor MVO is ondertussen redelijk wat onderzoek gedaan: MVO is goed voor het imago en de reputatie, het creëert een concurrentievoordeel, het levert kostenreductie op, het maakt werving van personeel makkelijker, etc. Bijzonder mooie waarden om te bereiken voor een onderneming, maar hoeveel leveren die waarden nu eigenlijk op? Met andere woorden: zijn de waarden van MVO kwantificeerbaar, is er een business case te maken waarin écht gekwantificeerd wordt? En zo ja, hoe kun je dat doen en welke aspecten in het business case proces zijn daarbij van belang?

De waarden van MVO worden in dit artikel ingedeeld in een tabel met op de ene as financiële en niet-financiële (F/NF) waarden en op de andere as kwantificeerbare en niet-kwantificeerbare (K/NK) waarden. De waardegebieden in het kwadrant F/K zijn onderdeel van het feitelijke rekenwerk in een business case. Bij MVO staan daarnaast ook waarden in de andere kwadranten. Een business case kan financieel sterker gemaakt worden door te trachten deze waardegebieden op te schuiven naar het kwadrant van de F/K waarden. Daarvoor is het nodig dat er aannames gedaan worden ten aanzien van de kracht van de betreffende waarden. Een voorbeeld uit het kwadrant NF/K is ‘attractiviteit van werkgever’.

¹ Uitgebreide onderzoeken in deze zijn onder meer gedaan door KPMG Global Sustainability Services

Dat kan tot gevolg hebben dat de werving van nieuwe medewerkers makkelijker is en dat er minder verloop is onder het personeel. Alleen hoeveel cash flow levert dat uiteindelijk op?

Om een basis te leggen voor het kwantificeren van de waarden is een MVO-waardestroom ontworpen. De waardestroom is een krachtig instrument om de relevante waardegebieden voor een onderneming in kaart te brengen.

De business case

De meeste ondernemingen hebben een sterke focus op het behalen van rendement op korte en middellange termijn, waarbij investeringsbeslissingen vaak worden onderbouwd met een business case. Bij de implementatie van MVO zien we dat echter nog weinig. In de praktijk komt het vaak voor dat een organisatie met MVO begint omdat één of enkele personen geïnspireerd zijn geraakt². Vanuit die bevoegenheid worden er MVO-projecten gestart, wat er in een aantal gevallen toe leidt dat MVO opschuift naar een aandachtsgebied dat verbonden wordt met de ondernemingsstrategie.

Veel onderwerpen die een organisatie op kan pakken bij de implementatie van MVO vragen om *investeringen*. Het gaat dan om investeringen die nu geld kosten, maar naar verwachting in de toekomst meer opleveren. Denk hierbij aan het aanpassen van productieprocessen om minder grondstoffen te verbruiken en minder afval te produceren, het aanpassen van bedrijfsprocessen om een dienstverlening duurzamer aan te kunnen aanbieden, activiteiten om het gebruik van energie en water terug te dringen en keuzes om medewerkers passender te belonen of hen te stimuleren vrijwilligerswerk op te pakken. Ook bij MVO dient men dus rekening te houden met het *vooraf* plegen van investeringen die zich naar verwachting in de toekomst terug zullen verdienen en zelfs meer zullen opleveren. Dit biedt een zeer valide reden om MVO-beleid en bijbehorende activiteiten vanuit een business case te benaderen.

Het business case denken is een voortvloeiende uit het economisch waardedenken. De basis van dit waardedenken gaat ver terug, namelijk naar 1776 toen Adam Smith *The Wealth of Nations* publiceerde, een onderzoek naar de aard en oorzaken van de rijkdom der naties. Het inzicht in de wijze waarop de business case als interventietechniek succesvol in veranderingstrajecten ingezet kan worden is daarentegen nog geen tien jaar oud.

Een business case is in eerste instantie een gedegen financiële onderbouwing bij de voorbereiding van beslissingen, het heeft een beslissingsondersteunende functie. Een business case geeft ook inzicht in prioriteiten, randvoorwaarden en bijkomende risico's: het behoedt een organisatie te investeren in zaken die *niet rendabel* zijn. Het is daarmee in belangrijke mate een financiële rechtvaardiging.

De business case speelt een belangrijke rol in het creëren van draagvlak

In het laatste decennium heeft de business case echter veel meer waarde gekregen. Vanaf circa 2000 groeide het inzicht dat een succesvol business case proces mensen in een organisatie mobiliseert en er voor zorgt dat deze mensen de investeringsbeslissing of het programma ondersteunen³. Er wordt tijdens het business case proces draagvlak gecreëerd voor de verandering bij mensen met verschillende posities, achtergronden en expertises. Alle informatie die namelijk nodig is om de business case te kunnen maken, wordt door deze mensen zelf verzameld en gevalideerd. Het validatieproces creëert transparantie over de kosten en baten van de business case en vraagt om *commitment* van de mensen aan de gewenste verandering. Zij zijn het die de aannames leveren om in de business case de

² Voorbeelden zijn Ray Anderson - Interface, Herman Wijffels - Rabobank, Peter Bakker - TNT en Michiel de Haan - BCC

³ Kaptein, A. en Wortmann, A., *De mobilisatiekracht van de business case*, een hoofdstuk uit Eijbergen, R., Baaij, R. de en Hagen, J. van, *Organiserend veranderen of veranderend organiseren: Een praktijkboek over veranderkundige benaderingen en instrumenten*

financieel-kwantitatieve berekeningen uit te kunnen voeren. Deze medewerkers zien in het validatieproces dat hun aannames worden verwerkt wat maakt dat er vertrouwen ontstaat in de business case en die de business case vaak ook extra versterken. In sommige gevallen zijn het dan ook deze mensen die zélf richting gaan geven aan de verandering. Zij zijn in de operatie verantwoordelijk voor de realisatie van de berekende waarden en nemen – vanuit het gecreëerde vertrouwen – die verantwoordelijk vanzelf op zich.

Vanuit veranderkundig oogpunt werkt het opstellen van een business case daarom als een krachtige interventietechniek. Doordat zowel mensen uit de organisatie betrokken worden die resultaatverantwoordelijkheden hebben tezamen met mensen die een belangrijke link vervullen met het programma, wordt een gezamenlijke focus gecreëerd. Door dit proces vindt ook een effectieve deling plaats van kennis, ervaring en inzichten. De verwachtingen over te behalen resultaten worden daarmee voor alle relevante betrokkenen gelijklopend.

Een andere belangrijke functie van de business case die niet onvermeld mag blijven, zit in de basis die gelegd wordt voor het traceren van de waarden: in hoeverre heeft de investering opgeleverd wat vooraf in de business case was berekend? Indien de business case goed is uitgewerkt, kan bij de uitvoering van het programma en de periode daarna op de realisatie van de geïdentificeerde en berekende waarden worden gestuurd.

Waarom is een business case waardevol voor MVO?

In de literatuur wordt wel geschreven over de business case van MVO, maar dit reikt in de meeste gevallen niet verder dan kwalitatieve omschrijvingen van de gerealiseerde waarden: MVO is onder meer goed voor het imago en de reputatie van de onderneming, het motiveert de medewerkers, het stimuleert innovatie en creëert de mogelijkheid om nieuwe product-marktcombinaties te betreden en concurrentievoordeel te behalen. Dat MVO economische voordelen biedt is niet verrassend meer. Het is wél opvallend dat er nog zo weinig daadwerkelijk *gerekend* wordt aan de financiële gevolgen van MVO. Daar is een aantal redenen voor aan te wijzen:

- Er is onvoldoende bewustzijn van het feit dat er een business case te maken is voor MVO;
- Men is zich wel bewust van de business case maar gelooft er niet in;
- De visie van een organisatie is zo ouderwets dat duurzaamheid als irrelevant wordt beschouwd;
- Er is angst voor het onbekende: nieuwe zaken moeten zich vaak eerst bewijzen, er moet vaak veel extra tijd genomen worden om dingen uit te leggen;
- Men denkt dat MVO alleen maar geld kost en niets oplevert;
- Er is wel vertrouwen in de business case, maar er is ook bezorgdheid om beschuldigd te worden van 'greenwashing' ofwel imagoverbetering om de werkelijke problemen te verdoezelen;
- Er is meer oog voor de korte termijn winst dan het lange termijn rendement. Dit hangt sterk samen met de toenemende omloopsnelheid van CEO's: vaak wordt die functie binnen een onderneming namelijk slechts een paar jaar vervuld. Deze korte termijnvorm van managen is funest voor projecten waarbij veel aandacht gegeven dient te worden aan de lange termijn;
- Veel organisaties worden door mannen bestuurd en een groot deel daarvan is ouder dan 55. Deze groep mensen is opgegroeid in een tijdperk dat geld verdienen belangrijker was dan meervoudige waardecreatie;
- Voor implementatie van MVO zijn kwaliteiten nodig die vaak eerder bij vrouwen te vinden zijn dan bij mannen, zoals diversiteitsdenken, aandacht voor zaken die voorbijgaan aan je eigen vakgebied, het omgaan met onzekerheden, kennisdelen en collega's durven consulteren. Gezien het merendeel van de leidinggevenden man is ontbreekt het daarmee vaak aan de benodigde competenties.

Er zijn enkele situaties te benoemen waarin geen behoefte bestaat om een business case te maken voor MVO. Dat zijn bijvoorbeeld organisaties die met hoofd én hart ondernemen: zij ondernemen maatschappelijk verantwoord vanuit een morele motivatie. Andere organisaties worden bijvoorbeeld door ongewenste gebeurtenissen gedwongen om maatregelen te nemen; MVO wordt dan vanuit een defensieve reactie gestart en krijgt een plek in het risicomanagement. Hun doel is om onaangename gebeurtenissen te voorkomen of zelfs te overleven. De business case is dan al gemaakt zonder dat er in detail gerekend wordt. Een derde motivatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen zonder dat er behoefte is om de business case te maken kan zijn het voldoen aan wet- en regelgeving.

Wat is de meerwaarde van MVO?

Halverwege de jaren '90 kreeg de overwegend groene zijde van MVO ook oog voor sociale aspecten. Bedrijven werden geconfronteerd met beschuldigingen van uitbuiting door de inzet van kinderarbeid, slechte werkomstandigheden en het verbod op lidmaatschap van vakbonden. De aandacht voor de sociale zijde van MVO kwam daarmee – net als de ecologische kant – hoofdzakelijk voort uit defensief gedrag. Er zijn vele voorbeelden om bovenstaande ontwikkeling te illustreren, maar de intentie van Shell om de Brent Spar in de Noord Atlantische oceaan af te laten zinken en de reactie hierop van Greenpeace (1995) is een bekend voorbeeld. Ook de boekhoudschandalen bij Enron (2001) en Ahold (2003) zijn velen niet ontgaan.

De waarde van MVO strekt zich veel verder uit dan het voorkomen van een slechte reputatie. De koplopers op MVO-gebied hebben dat al ervaren. Naar deze (meer)waarde van MVO is – zoals eerder genoemd – de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan. Een mogelijke indeling is⁴:

- Toename in omzet en marktaandeel;
- Versterkte brand positioning;
- Verbetering van imago;
- Toename van mogelijkheden om werknemers te werven, te motiveren en te behouden;
- Afname van operationele kosten en
- Toegenomen aantrekkingskracht op investeerders en analisten.

Welke MVO-waarden zijn kwantificeerbaar?

Op voorhand kan gesteld worden dat sommige waardegebieden van MVO ronduit moeilijk te kwantificeren zijn, maar dat geldt ook voor andere programma's die de strategie van een organisatie raken. Om te kunnen kwantificeren heb je gezamenlijke en gedragen *aannames* nodig: inschattingen door mensen in de organisatie van de waarde die door MVO-activiteiten gerealiseerd kunnen worden. Daarom is het goed opzetten en doorlopen van het business case proces belangrijk: als mensen geloven in de waarden, dan durven zij ook aannames te doen over de realisatie ervan. En als die aannames er eenmaal zijn en gedragen worden, dan is de kwantificering te maken.

In onderstaande FK-matrix⁵ is een indeling gemaakt van de waarden die door MVO bereikt kunnen worden, gesplitst naar F/NF waarden en naar K/NK waarden. De business case probeert de waarden in het kwadrant F/K te maximaliseren.

⁴ Indeling gemaakt door Business for Social Responsibility opgenomen in Kotler, P. en Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility, Doing the most good for your company and your cause*

⁵ Het begrip *FK-matrix* en de bijbehorende indeling van MVO-waarden is door de auteur gemaakt

	Financieel	Niet-financieel
Kwantificeerbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Verlaagde kosten voor verbruik van energie, water en afval • Verminderd materiaalgebruik bij productie • Lagere voorraadkosten • Afgenomen ziekteverzuim • Toegang tot nieuwe markten / pmc's • Nieuwe klanten aantrekken • Makkelijker toegang tot kapitaal • Vrije publiciteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hogere klanttevredenheid • Attractiviteit van werkgever • Hogere medewerkerstevredenheid • Verbeterde kwaliteit van dienstverlening • Hogere hit-rate in offertes
Niet - kwantificeerbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere positionering t.o.v. concurrentie • Loyaliteit klanten en leveranciers • Loyaliteit van medewerkers • Hogere productiviteit • Efficiëntere processen • Versterking van innovatief vermogen • Beter risicomanagement • Meer overlevingskansen lange termijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde communicatie • Versterking van cultuur / 'wij'gevoel • Verbeterd teamwerk • Verbeterde reputatie bij klanten en leveranciers • Beter relatie met stakeholders • Nieuwe kennis, nieuwe relaties • Vooruitlopen op wetgeving

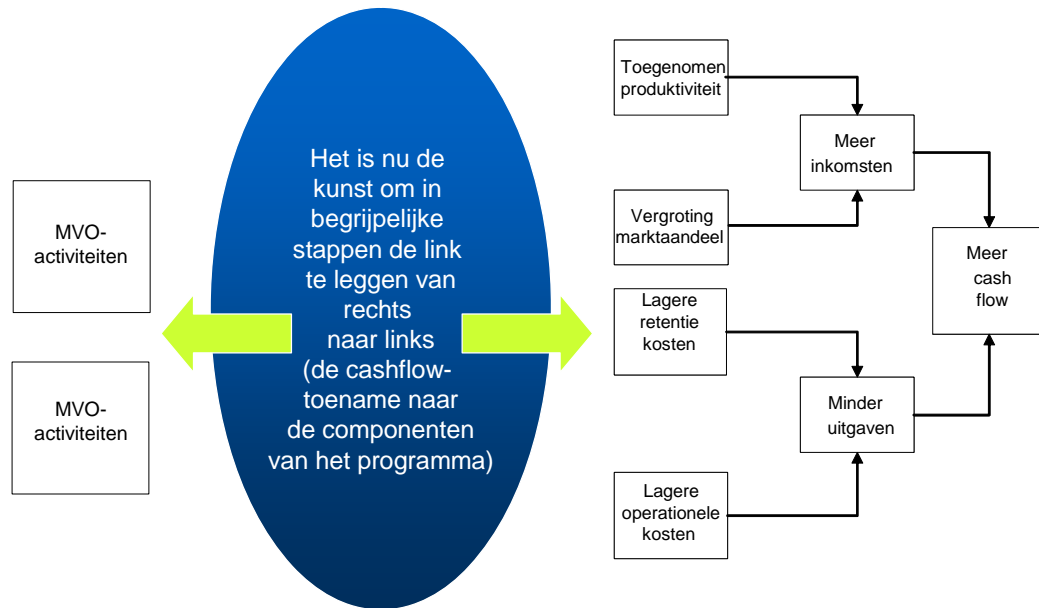
Figuur 5.1: FK-matrix, een indeling van de MVO-waarden langs twee assen, F/NF en K/NK

Het verbinden van de waarden met positieve cash flow

Om de basis te leggen voor de business case is identificatie van de ondernemingsspecifieke MVO-waarden een vereiste. Om deze waardegebieden inzichtelijk te maken is een zogenaamde *MVO-waardestroom* ontwikkeld. Deze waardestroom is een schema dat de samenhang tussen de verschillende waarden in kaart brengt⁶. Figuur 5.3 toont een voorbeeld, gemaakt voor een dienstverlenende organisatie. Bij ondernemingen uit andere branches zal de waardestroom er wellicht anders uitzien.

Aan de hand van de waardestroom wordt de samenhang tussen de doelstellingen van het programma (meestal economische waarde) en oplossingen duidelijk. Vanuit de economische waarde van een programma wordt in feite teruggedeneerd naar een aantal mogelijke oplossingen. Daarom dient de waardestroom van rechts naar links gelezen te worden: rechts staat het creëren van een positieve cash flow, veroorzaakt door *meer inkomsten* en *minder uitgaven*, links staat het project, het programma of de activiteiten die uitgevoerd moeten worden om te komen tot die positieve cash flow. In onderstaand figuur is weergegeven hoe een waardestroom (voor MVO) gebouwd kan worden.

⁶ Het ontwerp van de MVO-waardestroom is gebaseerd op de filosofie van de benefit logic, een instrument dat is ontwikkeld door Capgemini



Figuur 5.2: De bouw van de MVO-waardestroom

Bij het bedrijfskundig benaderen van MVO dient een organisatie aan de rechterkant de cash flow op te nemen. Dit is gedaan in het getoonde voorbeeld. Een andere mogelijkheid is bijvoorbeeld om in de waardestroom als doelstelling het verminderen van de Mondiale Voetafdruk⁷ op te nemen en daar de waarden aan te verbinden. Dit creëert andersoortige oplossingen en daarmee keuzes in het programma. De MVO-waardestroom zou ook een combinatie van beiden kunnen omvatten.

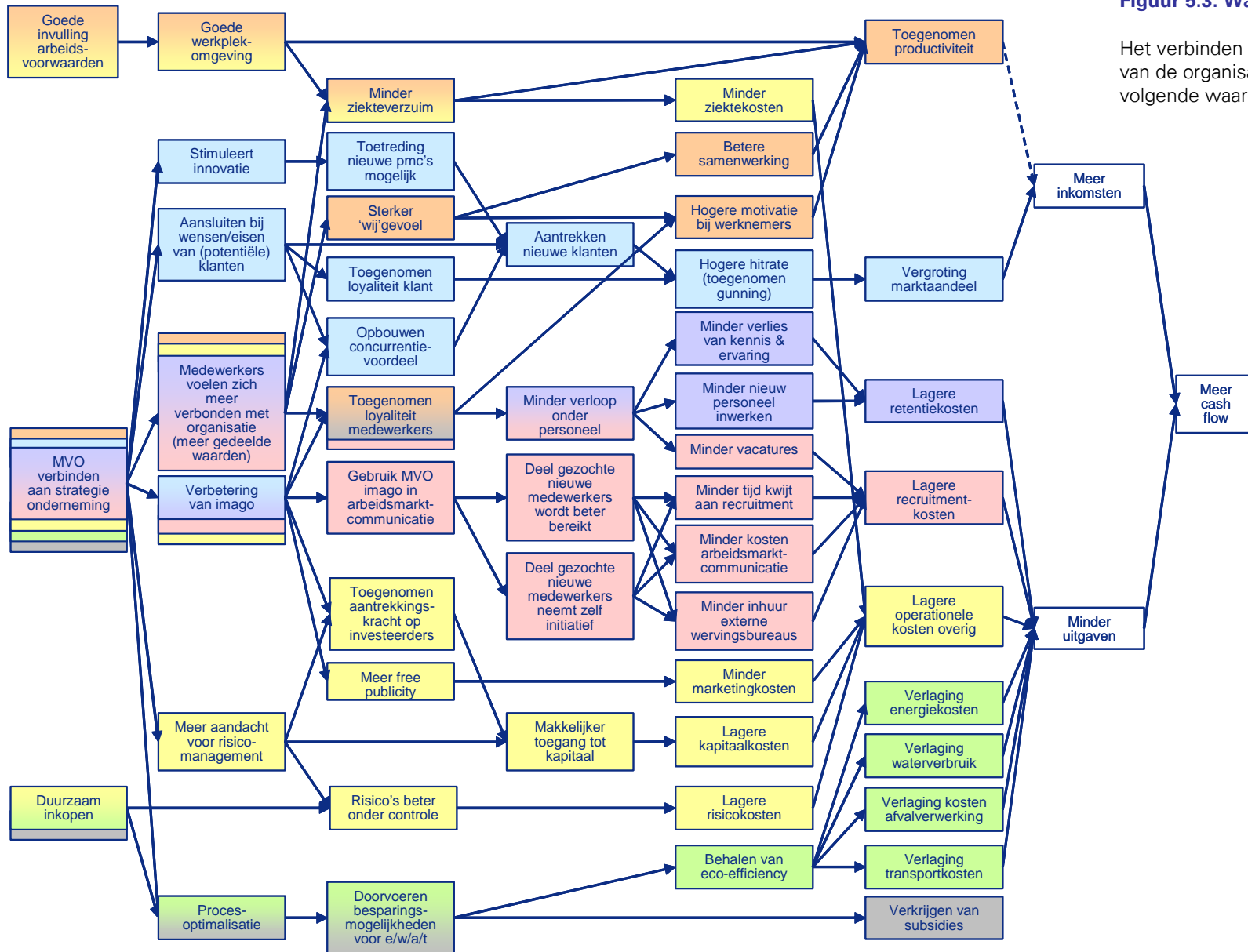
Indien een business case in een vroeg stadium van het programma-ontwerp wordt gemaakt, kan het effect hebben op het ontwerp. Door namelijk vanuit waardecreatie te redeneren en de verbinding te zoeken met het programma, focust men zich op de oplossingen die ook daadwerkelijk gaan bijdragen aan het realiseren van die waarde. Daarbij kunnen nieuwe oplossingen worden gedefinieerd die men in eerste instantie niet voor ogen had. In de getoonde waardestroom in figuur 5.3 wordt naast de basisoplossing om MVO te verbinden aan de strategie van de onderneming, ook bijvoorbeeld een oplossing gevonden in verbetering van werkomstandigheden en duurzaam inkopen.

Alle mensen die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de waarden worden bij het opstellen van de waardestroom betrokken. Het mobilisatievermogen van deze waardestroom is daardoor bijzonder krachtig: alle betrokkenen krijgen zo namelijk inzicht in hoe hij of zij persoonlijk een bijdrage kan leveren aan de totale waarde. Zij zien de samenhang tussen de waarden en de benodigde en haalbare stappen om daar te komen. Men ziet hoe de bijdrage van de één impact heeft op de bijdrage van een ander. Er wordt hiermee een gemeenschappelijk kader gecreëerd.

⁷ De Mondiale Voetafdruk is de ruimte die we per persoon / bedrijf innemen op deze aarde

Figuur 5.3: Waardestroom voor MVO

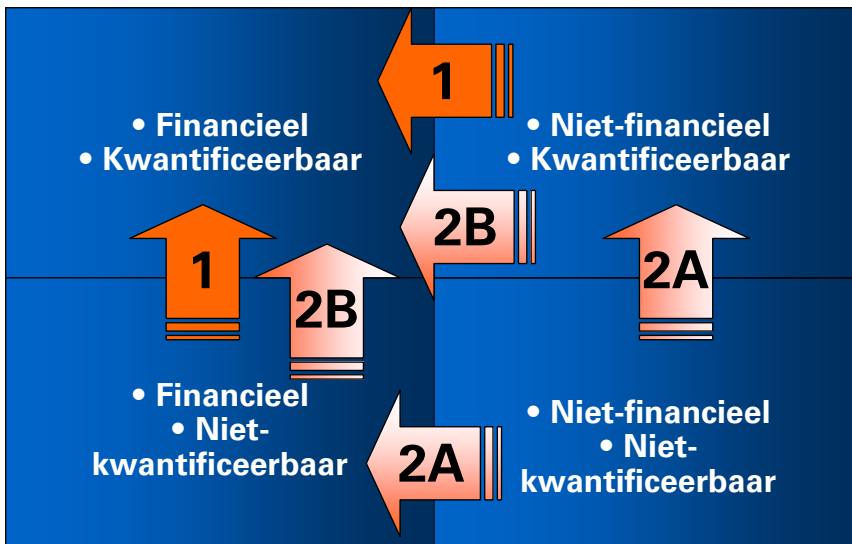
Het verbinden van MVO aan de strategie van de organisatie, kan KPMG de volgende waardegebieden opleveren:



Het sterker maken van de business case

Met de indeling van de MVO-waarden in de tabel met F/NF en K/NK waarden, hebben we gezien dat de totale waardecreatie van MVO groter is dan het gedeelte dat in eerste instantie kwantificeerbaar lijkt. Met de waardestromen worden de F/K waarden in verbinding gebracht met 'meer inkomsten' en 'minder uitgaven'. De waardestromen zijn zo'n krachtig instrument dat het in staat blijkt om de waarden die niet in het F/K kwadrant staan, te verbinden met dit kwadrant. Daardoor wordt het mogelijk om ze te kwantificeren; de business case wordt hiermee sterker. Toegenomen loyaliteit van medewerkers (F/NK) leidt bijvoorbeeld via 'minder verloop onder personeel' tot lagere recruitment- én lagere retentiekosten (beide waarden zijn financieel en kwantificeerbaar), zie eventueel de waardestromen in figuur 5.3.

De uiteindelijk business case omvat zowel de kwantificeerbare als de niet-quantificeerbare waarden. Het feit dat er waarden zijn die niet in verbinding gebracht kunnen worden met de cash flow, wil niet zeggen dat ze geen (meer)waarde creëren voor een organisatie. Ze zijn daarom ook zeer relevant voor de totale business case.



Figuur 5.4: Verschuiving van waarden naar het kwadrant F/K door inzet van de waardestromen