



'DUURZAAMHEID HEEFT WEL DEGELIJK STRATEGISCHE WAARDE'

*Karen Maas (Erasmus Universiteit) over de weg van
doing no harm naar doing good*

Lange-termijn waardecreatie, duurzaamheid en maatschappelijke impact zijn niet meer weg te denken van de agenda van een onderneming. Toch beschikken commissarissen en toezichthouders vaak nog niet over de juiste kennis en vaardigheden om het bestuur hierop te controleren en adviseren. Zegt Karen Maas, academisch directeur van het Impact Centre Erasmus van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Robin van Essel

Een geliefd onderdeel van Karen Maas in haar presentaties aan toezichthouders en commissarissen, is hen te confronteren met de missies van bedrijven van de afgelopen decennia. “In de jaren zeventig was het van: wij worden de grootste en de sterkste. Motorfabrikant Honda’s missie was *‘we will destroy Yamaha’*. Daarna werd het: wij willen mooie producten maken. Eind jaren negentig stond de klant centraal. Tegenwoordig willen organisaties een positieve bijdrage aan de wereld leveren. Rabobank wil bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan het oplossen van het wereldvoedselprobleem. Wanneer ik mijn toehoorders vertel dat het hun taak is om te zorgen dat dit wordt gerealiseerd, zijn ze het daar mee eens. Totdat we bij die laatste aankomen. Dan zeggen ze: ‘welnee, dat is alleen maar PR’. Dan zeg ik: heren, dat is problematisch. Want op termijn worden jullie hierop bevestigd door je investeerders en andere stakeholders.”

Maatschappelijke impact

Maas (48) is academisch directeur bij het Im-pact Centre Erasmus (ICE) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. ICE zet de kennis en kunde van de wetenschap in om het bedrijfsleven meer grip te geven op de realisatie van hun ambities op het gebied van lange termijn waardecreatie en maatschappelijke impact. Het gaat er hierbij om de vraag ‘doe je wel de goede dingen’ en ‘doe je die dingen goed’.

Maas is tevens initiatiefnemer van de ‘Masterclass Lange Termijn Waardecreatie’ van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) van dezelfde universiteit. Deze masterclass, die in november van start gaat, is bedoeld voor toezichthouders en commissarissen in profit en non-profit, die wel weten dat hun organisatie ‘iets moet’ met lange-termijn waardecreatie, maar graag meer willen weten over de keuzes, kansen en uitdagingen waarvoor zij komen te staan wanneer hun organisatie daar concreet invulling aan wil geven.

Koolstof

Want dat organisaties ‘iets moeten’ met lange termijn waardecreatie, is inmiddels wel duidelijk. Mede door de sterk toegenomen aandacht voor milieu en sociale aspecten en betere informatievoorziening, komt geen bedrijf meer weg met snel gewin ten koste van al het

andere. “Toen bedrijven als Triodos en ASN aankondigden niet meer in wapens of koolstof te investeren, was dat heel uniek. Nu doet vrijwel iedereen dat. Of kijk bijvoorbeeld naar de sjoemelsoftware van Volkswagen. Niemand had ooit gedacht dat zo’n milieuaspect tot een schandaal zou leiden.”

Maar het gaat niet alleen over ethische vraagstukken, zegt Maas. “Toen De Nederlandsche Bank waarschuwde voor de koolstofbubbel, gingen de pensioenfondsen bewegen. Dan gaan investeerders vragen stellen en moeten de bedrijven daar iets mee doen. Op lange termijn kun je niet anders. Bij Heineken realiseren ze zich nu dat door de opwarming van de Aarde de graanopbrengst minder kan worden en ze minder bier kunnen maken. Als er geen water meer is, houdt het helemaal op. Het komt best dichtbij voor sommige organisaties.”

Vragen stellen

Omdat er geen vast toetsingskader of concrete complianceregelels over lange-termijn waardecreatie bestaan, bestaat volgens Maas nog weleens het idee dat het vooral een moreel vraagstuk is. Een misvatting, want duurzaamheid heeft wel degelijk strategische waarde, zegt ze. “Uit alle onderzoeken blijkt dat bedrijven die ‘goed doen’ en niet voor het snelle gewin gaan, ook financieel beter presteren. Niet alleen op het vlak van milieu, maar ook sociaal, door meer aandacht te hebben voor mensen in de organisatie. Dat doe je uit integriteit, maar ook omdat blijde mensen harder werken, minder ziek zijn en jou dus meer opleveren. Het is een zichzelf versterkend effect. Op korte termijn zal je moeten investeren, maar op lange termijn verdienen je dat terug. Studies tonen aan: investeren in duurzaamheid loont, het duurt alleen vijf tot zeven jaar. De vraag is: wat ben je bereid daarop in te zetten?”

Corporates

En daar komen de toezichthouder en commissaris om de hoek kijken, zegt Maas. “De corporates willen allemaal wel, want die weten inmiddels dat verduurzaming en positieve maatschappelijke impact heel goede verkoopargumenten zijn. Maar de meeste toezichthouders en commissarissen zijn gewend om beslissingen te toetsen op economische en operationele haalbaarheid. Ze zouden de vraag moeten stellen: hoe is dit in lijn met onze missie,

strategie en beleid? Doen we wel de goede dingen? Juist de toezichthouder en commissaris staan verder van de dagelijkse praktijk af, dus zij kunnen die vragen stellen. In elke Raad van Commissarissen zouden mensen moeten zitten die iets weten van zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke waardecreatie en die ook oog hebben voor niet-financiële informatie als vertrouwen en reputatie. Bij de masterclass komen die aspecten uitvoerig aan bod.”

Cashen of niet?

Veel organisaties zijn echter nog niet zo ver: “Als je bijvoorbeeld voorstelt dat een bedrijf het geld dat ze kwijt zijn aan ziektekosten, preventief gaat inzetten om mensen te versterken, bijvoorbeeld door opleiding, gezondheid en een goede werk-privébalans, vinden ze dat hartstikke eng. Dus iedereen gelooft wél dat dit de weg is die we moeten gaan, maar hoe ver, is vaak onduidelijk. Als er toch een vette kluif voorbijkomt die een maatschappelijk risico met zich meebrengt, ben je dan als toezichthouder sterk genoeg om te zeggen: ‘Nee, dat gaan we niet doen, want we hadden afgesproken dat we de wereld niet kapot gaan maken?’ Of zeg je: Natuurlijk, we willen uiteindelijk goed doen, maar nu moeten we eerst cashen, anders gaan de aandeelhouders klagen.’ Dat kan grote gevolgen hebben. Als die grote investeerders bij duurzaamheidsfondsen je organisatie erop selecteren omdat je zo’n claim maakt en daar vertrouwen in hebben, en je doet het niet, dan kun je echt in problemen komen.”

Maar lange termijn waardecreatie is dan ook lastig te definiëren: want wat op een vlak goed is, kan best op een ander vlak minder gunstige effecten hebben. Wat goed is voor werknemers, kan op korte termijn ten koste gaan van aandeelhouderswaarde. Hoe weeg je deze verschillende belangen af en maak je een sterke strategische keuze? Uitglijders doen het altijd beter in de publiciteit dan successen. En dan is er natuurlijk nog de aandeelhouder, die ook van alles wil. Bedrijven kunnen een maximale winstmarge opnemen in de statuten, maar ook dat wordt nog vaak eng gevonden.

Ondergrens

Er is dus geen *one size fits all* oplossing, maar iedere organisatie zou er goed aan doen om een ondergrens

De Masterclass Lange Termijn Waardecreatie voor Commissarissen en Toezichthouders vindt plaats op 1 en 2 november 2018. De masterclass wordt aangeboden door het Erasmus Governance Institute (EGI), dat onderdeel is van Erasmus School of Accounting & Assurance van de Erasmus Universiteit Rotterdam. EGI houdt zich bezig met het ontwikkelen en organiseren van governance gerelateerde programma's en Masterclasses. Daarnaast doet EGI (praktijk)onderzoek op het gebied van governance. Kijk voor meer info opesaa.nl/governance.

vast te stellen, zegt Maas. “Door te zeggen: dit gaan we nooit doen. Dat zou afwegingen al vereenvoudigen. Er is geen vaste aanpak, maar als een toezichthouder of commissaris aanleert om te vragen: ‘wat is de positieve en negatieve impact van deze beslissing en vinden we dat belangrijk?’, dan gaat het zich op den duur wel aftekenen wat je als organisatie wil.”

En net zoals de huidige opvattingen over lange-termijn waardecreatie en het leveren van een maatschappelijke bijdrage een vooruitgang zijn ten opzichte van de missies en visies van organisaties van dertig jaar geleden, zal ook dit zich blijven ontwikkelen, denkt Maas. “Wat er nu nog veel gebeurt, is dat bedrijven van alles doen, zonder dat het duidelijk is waarom ze deze keuzes hebben gemaakt en hoe dit in lijn is met hun strategie. Zo zien we nu dat veel bedrijven in kaart proberen te brengen wat ze allemaal bijdragen aan de SDG's (*Sustainable Development Goals*). Hierin rapporteren ze graag selectief over de successen.”

Maas: “Ik verwacht dat bedrijven in de komende tien jaar selectief zullen kiezen welke SDG's ze belangrijk vinden en waar een positieve bijdrage aan kunnen leveren. De rest is hygiëne. Natuurlijk moet je goed zijn voor mens en milieu, maar dat is allemaal ondergrens. Organisaties zullen zich moeten gaan richten op die bovengrens. Van ‘*doing no harm*’ naar ‘*doing good*’. Je ziet dat de koplopers op dit vlak, zoals DSM, de Volksbank en Alliander, hierin al stappen hebben gezet.”

Over de auteur

Robin van Essel is adviseur bij Havana Orange.