

MVO: hét middel voor duurzame winst

Wat moeten we met MVO? Het is onmeetbaar, kost veel geld en is alleen maar goed voor het imago. Zomaar een verwoording van een gangbare visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen onder managers en werknemers. Ondertussen stimuleert het Rabobank Development Program een groeiend aantal plattelandseconomieën en gemeenschappen in derdewereldlanden tot het opbouwen van structuren voor financiële dienstverlening. Zou dit alleen zijn omdat het bijdraagt aan de lokale behoeften en het milieu? In dit Themabericht bespreken we hoe organisaties MVO kunnen laten bijdragen aan hun bedrijfsprestaties. Hoewel een groeiend aantal lokale Rabobanken al duurzaam onderneemt, is het goed om eens te bekijken op welke manier MVO de meeste waarde creëert – zowel voor People en Planet als voor Profit.

Drie argumenten voor MVO

Steeds meer ondernemers en bestuurders zijn zich bewust van de waarde van MVO, getuige de toename van het aantal sociale jaarverslagen. De beslissing om duurzaamheidsaspecten in de bedrijfsvoering op te nemen kan worden ingegeven door drie overwegingen: omdat het hoort, omdat het moet of omdat het loont. De eerste overweging is een ethische. In navolging van nobelprijswinnaar Milton Friedman zijn er nog veel critici die MVO maar geldverspilling vinden en die zeggen dat het suboptimaal werkt. Hieronder gaan we in op dergelijke meningen. De tweede overweging aangaande MVO is van competitieve aard: niemand wil achterblijven bij de prestaties van concurrenten. De derde reden om over te gaan op MVO, omdat het loont, staat in dit Themabericht centraal.

Friedman: enkele voors en tegens

Milton Friedman was een fel tegenstander van de ‘new trend’, de opkomst van MVO in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Zijn mening, nog steeds populair bij sommige economen, is dat:

- de onderneming een instrument is van de aandeelhouders/eigenaren. Een manager die sociale verantwoordelijkheden laat prevaleren boven het

directe belang van de aandeelhouders, schaadt hun wettelijke belang (‘the business of business is business’).

- bedrijven niet de financiële speelruimte hebben voor MVO-activiteiten. In dat licht is maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen moreel onwenselijk, maar ook een onmogelijke claim in economisch opzicht.

Friedmans stellingname heeft veel commentaar opgeleverd. We noemen enkele belangrijke tegenwerpingen bij zijn argumenten tegen maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- Managers beschikken over een door de aandeelhouders verstrekt mandaat om kosten te maken voor hun beleidszaken. Aandeelhouders vertonen een zekere tolerantie ten aanzien van de kostenpatronen die managers laten zien;
- De manager is niet slechts een afgezant van de aandeelhouders, maar heeft rekening te houden met een veelheid aan andere stakeholder-principalen;
- Een bedrijf is een ‘common good’, dat de belangen van stakeholders (en dus ook van aandeelhouders) voor een belangrijk deel overstijgt. Het uiteindelijke belang is de continuïteit van het bedrijf zelf en de waarde die het (in de toekomst) creëert;
- MVO kan een competitief voordeel met zich mee brengen (zoals groene producten, concurrerend personeelsbeleid en kostenbesparing door bijvoorbeeld zuinig om te gaan met energie);
- De sociale verantwoordelijkheden van bedrijven vloeien voort uit het feit dat zij deel uitmaken van de samenleving;
- De financiële winst van een bedrijf is niet de enige dimensie die het resultaat weergeeft.

MVO als winstmaker

De discussie omtrent MVO is natuurlijk niet gesloten op het moment dat we Friedman van repliek hebben gediend. Naast alle ethische overwegingen is het van essentieel belang om in te zien dat MVO ook belangrijke financiële voordelen biedt. Hierboven wezen we al op ‘groene’ producten, die een bijdrage kunnen leveren aan de winstgevendheid van een

bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de Toyota Prius die met relatief lage emissies en brandstofverbruik de milieubelasting van autorijden aanzienlijk beperkt en die in commercieel opzicht een doorslaand succes is. Als intern voorbeeld noemen we de groenfinancieringen van Rabo Groen Bank. Dit bedrijfsonderdeel financiert onder meer duurzame energieprojecten en milieuvriendelijke Groen Label Kassen. Rabo Groen Bank kon eind 2005 bogen op een balanstotaal van € 2,7 miljard, waarbij de verdiensten bestonden uit provisies voor lokale banken, zowel voor het plaatsen van groenobligaties bij beleggers als voor het doen verstrekken van groene leningen.

Weliswaar minder meetbaar in dit opzicht, maar daarom niet minder belangrijk is een goed personeelsbeleid. Zodra dit positief bijdraagt aan de werknemerstevredenheid zal wellicht ook de arbeidsproductiviteit toenemen en daarmee de winstgevendheid.

Hoewel onderzoekers moeite hebben om een eenduidig verband aan te tonen tussen de uitgaven aan MVO en de opbrengsten ervan, zijn er veel conclusies die wijzen op de positieve potentie van uitgaven aan duurzaamheidsgerelateerde producten en productiemethodes. Martin (2003) verwijst naar een studie met bijna 100 onderzoeken naar de relatie tussen MVO en financiële prestaties van bedrijven. Dit meta-onderzoek laat zien dat 42 onderzoeken een positieve relatie vonden en slechts vier een negatieve¹. Tsoutsoura (2004) herhaalde zo'n onderzoek en concludeerde eveneens dat er een positieve relatie bestaat tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en financiële prestaties².

Financiële markten steeds positiever

Anderen geven aan dat de financiële wereld steeds positiever reageert op initiatieven in het kader van duurzame ontwikkeling. Dit is duidelijk te zien aan de bewegingen van duurzame fondsen op de financiële markten. De huiver van beleggers, en relatieve onbekendheid van bedrijven met het thema

MVO, zorgden aanvankelijk voor een wat magere prestatie van duurzame en groene fondsen. Het rendement van de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) heeft de laatste jaren echter een *relatieve* stijging laten zien ten opzichte van traditionele fondsen. Dit wordt ook wel aangeduid als 'leereffect'. Een steeds terugkerende conclusie is overigens dat een bij het bedrijf passende MVO-strategie in belangrijke mate bijdraagt aan het succes van MVO-activiteiten. Dit geldt zowel voor financiële als niet-financiële prestaties. Een sterk voorbeeld hiervan is de ontwikkeling die het human resource management de afgelopen twintig jaar heeft laten zien.

Stakeholdermanagement

Een onderneming bestaat bij de gratie van haar stakeholders. Stakeholders zijn: werknemers, eigenaren, klanten, toeleveranciers, managers, overheid, belangengroeperingen, het milieu et cetera. Het zijn, kortom, de verschaffers van essentiële middelen die het bedrijf nodig heeft. Hieronder geven we een korte theoretische onderbouwing van de wijze waarop stakeholders bijdragen aan de onderneming. Een positieve bijdrage van stakeholders komt echter niet uit de lucht vallen; ze vraagt om coördinatie en management, zoals bij werknemers heel duidelijk te zien is. Stakeholdermanagement gaat er vanuit dat het de taak is van managers om de relaties met stakeholders zodanig te behartigen dat het bedrijf zijn doelen realiseert. Zo bezien biedt een effectief stakeholdermanagement het perspectief op een betere performance van het bedrijf, door het selectief uitvoeren van MVO-activiteiten. Deze activiteiten kunnen enerzijds op de maatschappij zijn gericht, zodat het milieu en de zwakkeren in de samenleving worden geholpen. Anderzijds kunnen ze ook wat meer naar 'binnen' zijn gericht en de belangen van medewerkers en vermogensverschaffers dienen.

De 'circle of continuity' van Heene en Dentchev

De MVO-gedachte is sterk gebaseerd op het concept van stakeholders. Een verrijking van de stakeholdertheorieën is het onderzoek van Heene en Dentchev (2004), die de 'circle of continuity' ontwikkelden: bedrijven concurreren niet alleen in productmarkten, maar ook in die van de resources. Hoe schaarser de

¹ R.L. Martin (2002), 'The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility', Harvard Business Review, 80 / 3:68-75.

² M. Tsoutsoura (2004) 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance', Working paper nr. 7 Centre for Responsible Business, Haas School of Business, Berkeley.

resources, hoe hoger de concurrentie. In resource-markten is de belangrijkste zorg de verdeling van voordelen over de stakeholders, die fungeren als verschaffers van essentiële resources (kennis, netwerken, financiële middelen et cetera) en daarmee als deelnemers in het proces van waardecreatie. De ‘circle of continuity’ van Heene en Dentchev houdt in dat de succesvolle ontwikkeling van producten en diensten klantwaarde creëert en resulteert in cash flows, waarvan een belangrijk gedeelte gericht wordt gedistribueerd naar de stakeholders. De stakeholders zorgen dan voor een succesvolle toekomst. Op deze manier vindt er een wederzijdse ruil plaats: het bedrijf distribueert waarde naar haar stakeholders, wat deze op hun beurt weer motiveert om het bedrijf te voorzien van resources.³

Strategie en kerncompetenties

Deze vorm van stakeholdermanagement is dus eigenlijk een manier om de bedrijfsstrategie te verbinden aan het dienen van sociale en ethische doelen. Belangrijk is dat de strategie gebaseerd is op de kerncompetenties van de onderneming, op de activiteiten of eigenschappen waar zij goed in is en die uniek zijn ten opzichte van de concurrentie. Die, kortom, een blijvend concurrentievoordeel kunnen verschaffen. Als we MVO hierin een plaats kunnen geven, hebben we het zo diep mogelijk verankerd in de genen van het bedrijf. Het vormt dan de basis van het handelen en biedt een referentiekader voor de dagelijkse activiteiten van de medewerkers.

Veel bedrijven zijn er al toe overgegaan om hun MVO-activiteiten in te kaderen met een MVO-strategie. Deze strategie fungeert als een leidraad om de MVO-activiteiten te stroomlijnen tot expliciet geformuleerde sociale, maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen. De meeste bedrijven stellen hun MVO-strategie op nadat zij de bedrijfsstrategie hebben vormgegeven. Het blijkt echter voordelig als bedrijven hun duurzame strategie niet ná maar tegelijk met hun bedrijfsstrategie vormgeven. Op deze manier komt er een wisselwerking tot stand tussen financiële en niet-financiële indicatoren.

³ Heene, A. en Dentchev, N.A. (2004), ‘A strategic perspective on stakeholder management’, *Working paper*, Universiteit Gent.

Box 1: De MVO-strategie van de Rabobank

Het MVO-beleid van de Rabobank kent zes beleidsterreinen:

- Identiteit- en reputatiemanagement via een actieve stakeholdersdialoog en issuemanagement, communicatie, training en de naleving van gedragscodes en richtlijnen;
- Waardecreatie voor klanten via financiële dienstverlening: integratie van MVO-criteria in de reguliere dienstverlening en verdere groei van het aantal duurzame financiële producten;
- Maatschappelijke betrokkenheid die tot uiting komt in het initiëren of ondersteunen van activiteiten die de leden en de samenleving in het algemeen ten goede komen (coöperatief dividend);
- Modern werknemersbeleid op basis van het idee dat getalenteerde en blijvend gemotiveerde mensen het belangrijkste kapitaal van de organisatie vormen;
- Verduurzaming van de bedrijfsvoering, waarbij de nadruk ligt op afspraken in de inkoopketen, duurzaam bouwen en vermindering van energie- en papiergebruik;
- Intensivering van de bancaire activiteiten in ontwikkelingslanden (Rabobank Development Program).

Bron: Maatschappelijk Jaarverslag 2005

Monitoren van de strategie

Een goede MVO-prestatie komt niet tot stand door enkel een goede MVO-strategie te formuleren. De onderneming dient de strategie op een effectieve wijze te implementeren en uit te voeren. Dit kan met behulp van de zogeheten Balanced Scorecard, een veelgebruikt instrument om de bedrijfsstrategie te evalueren. De Balanced Scorecard is opgebouwd uit vier perspectieven (financieel-, klanten-, intern proces-, en leer- en groeiperspectief) met elk een set indicatoren die samen beschrijven hoe het bedrijfsresultaat tot stand komt. Het verschaft een holistisch systeem van doelen in de vier perspectieven, afgeleid van de bedrijfsstrategie en leidend naar het financiële perspectief. De indicatoren in de vier perspectieven kennen onderling allerlei oorzaak-gevolgrelaties, met behulp waarvan de drijvende krachten achter de performance zijn te herkennen en te beïnvloeden. De doelen en metingen van de Balanced Scorecard zijn

altijd afgeleid van de doelen en de strategie die het bedrijf heeft opgesteld.

De Duurzame Balanced Scorecard

De bedenkers van de Balanced Scorecard (de Amerikanen Kaplan en Norton) vonden zelf dat de belangen van externe stakeholders in de Scorecard kunnen worden opgenomen, mits van belang voor het bedrijfsresultaat en volledig geïntegreerd in de keten van oorzaak-gevolgrelaties. Wetenschappers breidden de gangbare versie van de Balanced Scorecard vervolgens uit tot een duurzame variant. Deze Sustainable Balanced Scorecard heeft een extra, duurzaam perspectief, dat volledig is geïntegreerd in het model. Toegepast op de praktijk worden de duurzame indicatoren door oorzaak-gevolgrelaties met financiële indicatoren te leggen dus onderdeel van het meetsysteem voor de prestaties van het bedrijf.

Overigens is het nog altijd lastig om MVO-prestaties te meten. De belangrijkste reden hiervoor is dat niet-financiële resultaten vaak moeilijk zijn te vertalen naar financiële resultaten, aangezien de *casus quo* van de MVO-uitgaven vaak onbekend is. Door MVO aan te laten sluiten bij gangbare visies zoals hierboven, wordt in elk geval de relatie met andere bedrijfsindicatoren gelegd en daarmee een duidelijke relatie tussen MVO en financiële resultaten. Voorts zullen voordelen uit MVO-activiteiten veelal op langere termijn zichtbaar worden, zodat MVO-uitgaven in 2006 niet noodzakelijkerwijs inkomsten zullen genereren in 2007, maar vaak juist later.

Tot besluit: MVO als winstmaker!

Het zal duidelijk zijn dat MVO zowel financiële als sociale en maatschappelijke voordelen kan bieden. Door bij de strategieformulering de MVO-activiteiten af te stemmen op de wensen en mogelijkheden van stakeholders en ze te verbinden met de eigen kerncompetenties, kan MVO bijdragen aan waarde-genererende bedrijfsactiviteiten. Vervolgens moet de MVO-strategie intern worden gemonitord met behulp van een Duurzame Balanced Scorecard om de uitvoering ervan effectief te kunnen evalueren en sturen. De binnen de Rabobank Groep gehanteerde MVO-monitor is eveneens een uitwerking van de Duurzame Balanced Scorecard. Door de Duurzame

Balanced Scorecard te gebruiken, wordt de MVO-strategie nauw verbonden met de bedrijfsstrategie en geïntegreerd met de bedrijfsactiviteiten. En kan zij positief bijdragen aan de toekomstige financiële prestaties.

Box 2: MVO in de praktijk

Bovenstaande biedt vooral een theoretische benadering van de duurzame bedrijfsstrategie. Van belang is natuurlijk dat er letterlijk werk van gemaakt wordt. Hoe kunt u hier als medewerker, manager of MVO-coördinator gestalte aan geven? We bieden enkele van vele mogelijke vertrekpunten:

Managers:

- Formuleer sociale competenties voor uw onderdeel, communiceer deze duidelijk naar medewerkers en stuur hierop;
- Breng MVO in de zakelijke sfeer; een bedrijf is er om op een efficiënte wijze producten voort te brengen en niet primair omwille van goede doelen;
- Creëer commitment door MVO-prestaties van medewerkers merkbaar te waarderen.

Medewerkers:

- Neem MVO serieus als middel voor waarde-creatie;
- Bedenk op welke wijze MVO gestalte krijgt in uw specifieke bedrijfsomgeving;
- Herken de sociale competenties en speel hierop in.

juli 2006

Andries van de Schootbrugge
AvandeSchootbrugge@gmail.com
Enrico Versteegh
H.T.Versteegh@rn.rabobank.nl

Basis voor dit Themabericht vormde de masterscriptie *Sustainable Profitability. On the contribution of CSR to financial stakeholders* van Andries van de Schootbrugge, die stage liep en onderzoek deed bij de Rabobank. Deze scriptie is op te vragen bij KIRA: fu_kira@rn.rabobank.nl. Voor meer informatie over MVO bij de Rabobank kunt u mailen naar Erna Kensen van het Directoraat MVO, expertisecentrum voor interne en externe doelgroepen: G.H.Kensen@rn.rabobank.nl