



Anders kijken naar

Waarde creatie

dr. Karen Maas

Impact Centre Erasmus





MVO vragen in theorie en praktijk

1. Waarom MVO?
2. Wat is mijn verantwoordelijkheid?
3. De Business Case?
4. Recente ontwikkelingen: Hoe?



1. Waarom MVO?

MVO-Initiatieven	Betrokkenheid (het hoort zo)	Berekenend (het loont)	Conformerend (iedereen doet het / moet het)	Zorgzaamheid (ik wil het)
• Diversiteit Personeelsbeleid	++			++
• Programma loopbaanpotentieel	+	+++		+++
• Reductie arbeidsongevallen, letsel en schade	+++	+++		+++
• Reductie emissies	++	++		+++
• Reductie (niet-recyclebaar) afval	+	+		++
• Reductie water gebruik/verbruik	+			+
• Reductie energieverbruik	++	+++		+++
• Koppeling MVO-activiteiten aan het business model	+	+++		++++
• Ketenverantwoordelijkheid	++	++		++++
• Verduurzaming producten en/of services	+	++		+++
• MVO-Rapportage	++		+	++++
• Integrated Reporting	+			++
• Stakeholder management	++	++		++++
• Maatschappelijk betrokken ondernemen: bijv. giften aan goede doelen, medewerkers, vrijwilligerswerk, sponsoring	+			++++
• Mensenrechten issues	+			+++

X% van de respondenten noemt dit als belangrijke tot zeer belangrijke motivatie:
 +: 30% – 40% ++: 40% – 50% +++: 50% – 60% ++++: >60%



2. Wat is mijn verantwoordelijkheid?

- Welke onderwerpen?
 - Van energie reductie naar circulaire economie
 - CO2 → plastics
- Wat is mijn 'sphere of influence'?
 - Hier en daar (verschillende scopes)
 - Nu en straks (directe en indirecte effecten)



3. De Business Case

- Is er een business case?
→ JA!
- Harvard Study (2013) toont een positieve relatie:
 - Aandelen markt:
 - 4.8% hogere aandelen koers
 - stabielere koers
 - betere rendement op activa
 - Toont zich pas na 5-7 jaar
 - Leiders integreren MVO in hun bedrijfsstrategie en financiële rapportage



4. Recente ontwikkelingen

- Van waarom naar hoe



Barrières voor MVO

INSTITUTIONELE BARRIÈRES

Nederland zet te weinig in op langetermijnbeleid.	++
Het kortetermijnbeleid van investeerders en financiers houdt duurzame investeringen tegen.	++
Eenzijdige blik op groei bnp beperkt aandacht voor andere factoren zoals geluk, welzijn, gezondheid, e.d.	++
Er wordt in opleidingen te weinig aandacht besteed aan duurzaamheid.	++
Er zijn veel MVO-standaarden. Dit leidt tot verwarring.	+
Beleggingen door verzekeraars en pensioenfondsen zijn niet gericht op duurzaamheid.	+
Het gebrek aan fiscale vergroening houdt MVO tegen.	+
Nederland is te afhankelijk van fossiele brandstof. Dit staat MVO in de weg.	+
Nederland voert geen industriepolitiek gericht op duurzame innovatie.	+
Wetgeving inzake 'kartelvorming' en 'onderlinge (prijs)afspraken' staat ketenverantwoordelijkheid in de weg.	+/-

ORGANISATIEBARRIÈRES

Aandeelhouders hebben weinig oog voor niet financiële prestaties.	++
Organisaties zijn zich te weinig bewust van de schade van slecht MVO-beleid.	++
Intern delen van dilemma's en kennis over MVO is gering.	+
Veel bedrijven zijn te optimistisch over de MVO-prestaties van hun bedrijf.	+
Leidinggevenden zijn te weinig begaan met MVO.	+
HRM-managers hebben moeite om MVO in te bedden in hun beleid.	+
Er is te weinig kwantitatief bewijs voor de positieve effecten van MVO.	+/-
Een gebrek aan middelen (geld, tijd en menskracht) belemmert organisaties om MVO succesvol te implementeren.	+/-

INDIVIDUELE BARRIÈRES

Consumenten hechten vooralsnog te weinig belang aan MVO.	+
Er is bij medewerkers te weinig kennis over MVO.	+
Er is bij medewerkers te weinig draagvlak voor MVO.	+/-
Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor MVO, er is geen eigenaarschap.	+/-
Er is te weinig openbaar beschikbaar bewijs voor de positieve effecten van MVO.	+/-

X procent van de respondenten ziet dit als een belangrijke tot zeer belangrijke barrière

-- 0 procent-20 procent; - >20 procent-40 procent; +/- >40 procent-60 procent; + >60 procent-80 procent; ++ >80 procent-100 procent

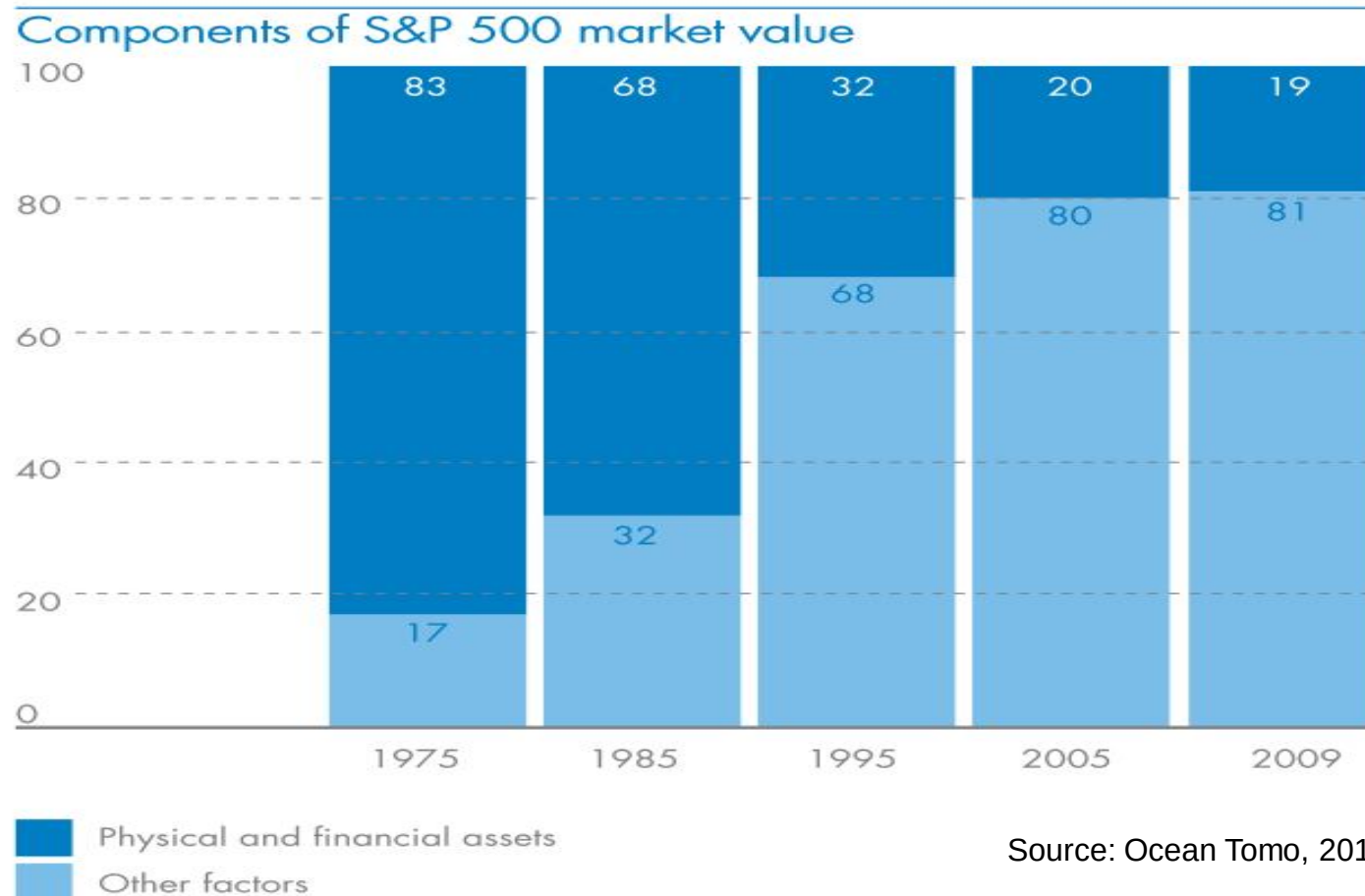


4. Recente ontwikkelingen

- Van waarom naar hoe
- Van output naar impact
- Van “do no harm” naar kansen en positieve impact
- Van losse projecten en programma’s naar een integrale aanpak, meting en rapportage
- Nieuwe kijk op waarde creatie



Waarom anders kijken naar waarde creatie?





Ook dit zijn financiële winst of verlies posten

Ethiek



**VW-schandaal kost 45.000
gezonde levensjaren**
FD, 3 februari 2016

**Volkswagen reserveert 16,2
miljard voor dieselgate**
Automotive-online, 22 april 2016



Ook dit zijn financiële winst of verlies posten

Milieu



NRC, 4 maart 2016:

DNB: Nederlandse economie moet af van kolen, olie en gas energie. Nederland moet investeren in duurzaamheid. **Er dreigt een 'koolstofzeepbel'.**

Shell terug in duurzame energie, het kan niet anders
FD, 22 maart 2016



Ook dit zijn financiële winst of verlies posten

Sociaal kapitaal



Gelukkige werknemers presteren beter

IMPACT

- » 33% winstgevender
- » 45% productiever
- » 300% innovatiever
- » 37% hogere verkoop
- » 50% minder veiligheidsincidenten
- » 66% minder uitval door ziekte
- » (verschillende bronnen en met dank aan Bart de Bondt, ex-CEO binnen ING)



Waarom anders kijken naar waarde creatie?

- **Financiële jaarverslag** voldoet niet meer

→ Veel bezittingen die samenhangen met de waarde van een bedrijf staan niet op de balans.

→ Waarde van een onderneming niet te beoordelen alleen op basis van financiële informatie

- **Duurzaamheidsverslag** voldoet niet meer

→ Info vaak losstaand van business model en strategie

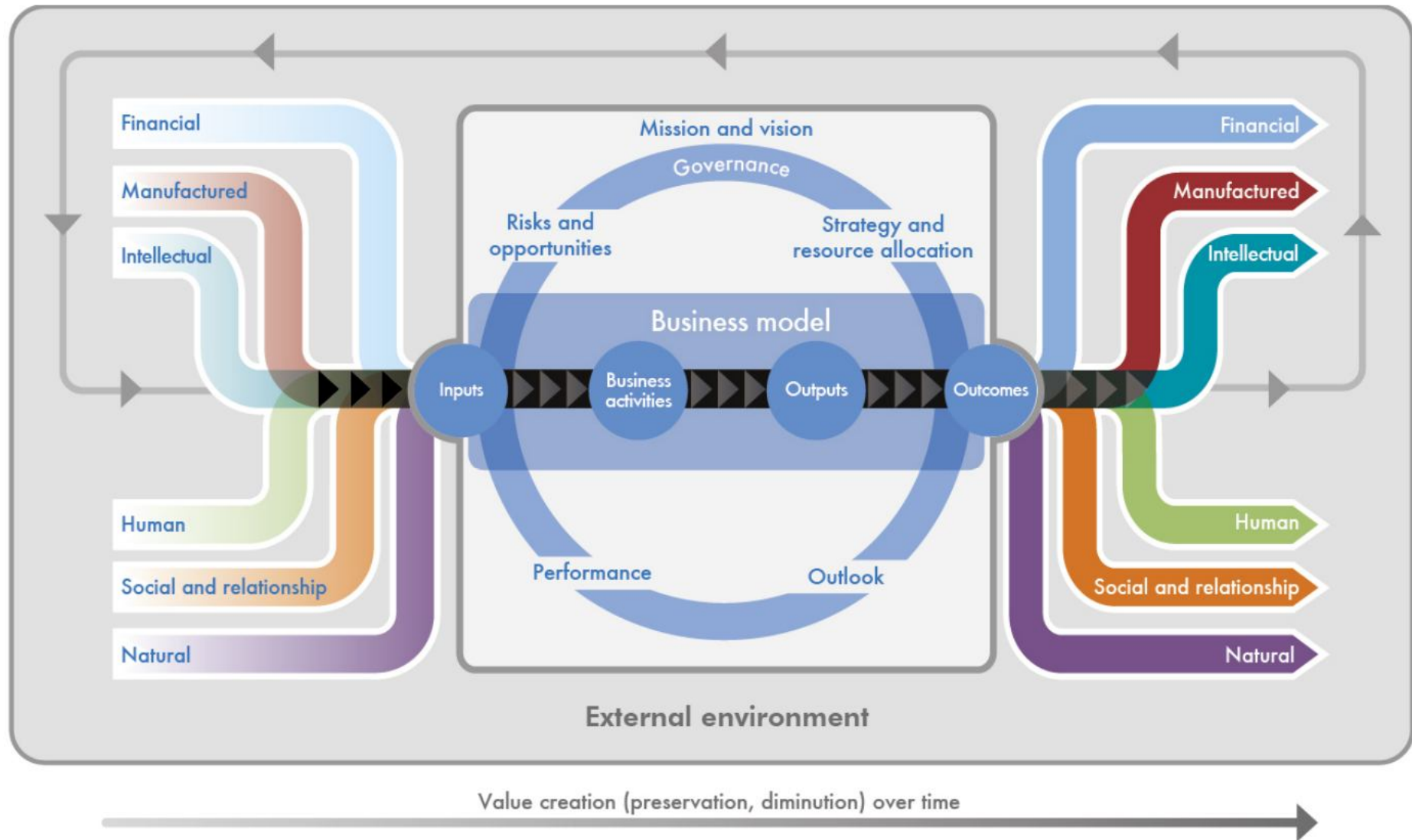
→ Niet duidelijk wat relatie is tussen duurzaamheidsissues, financiële performance, en waarde creatie

→ Integrated Reporting



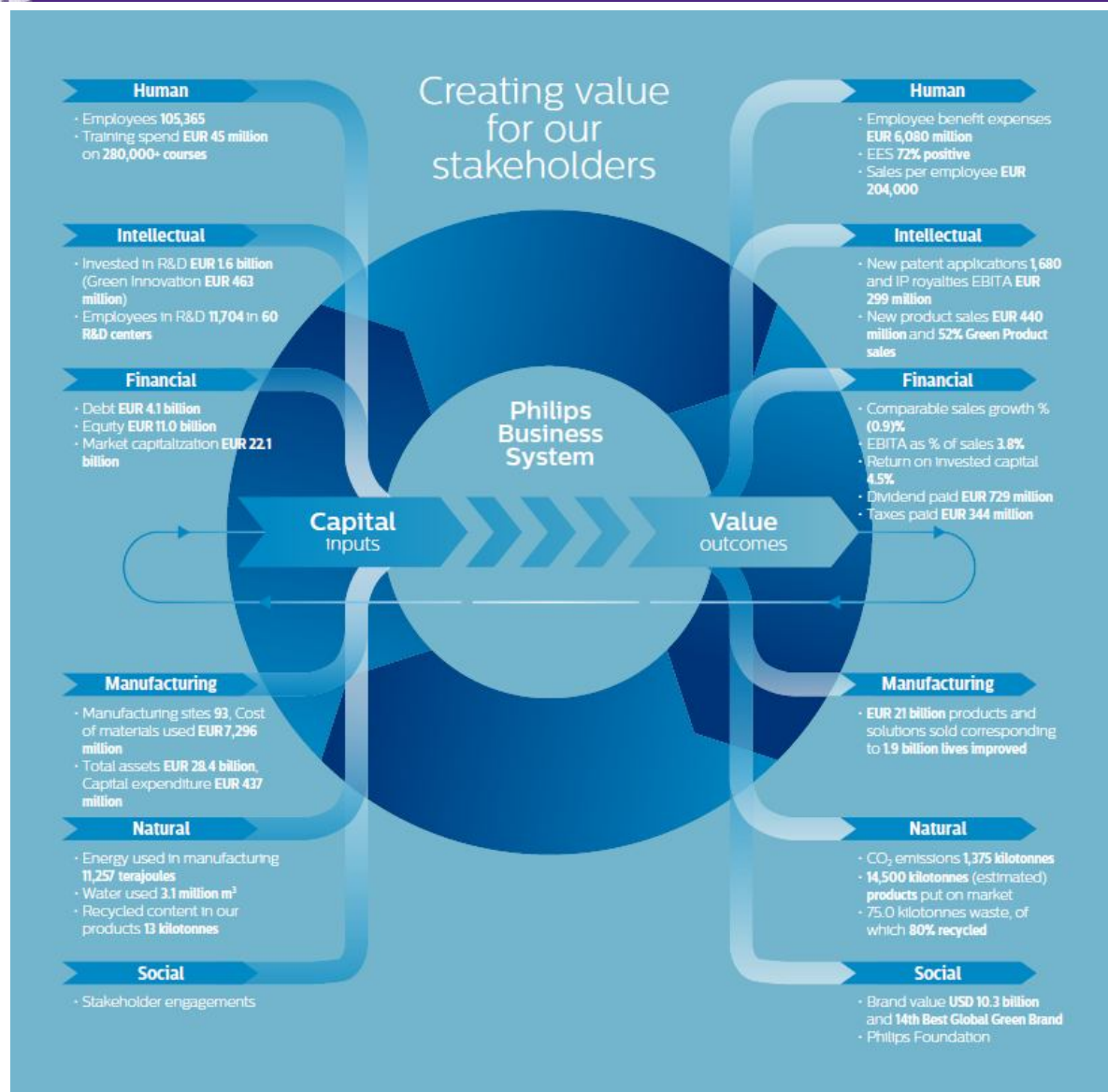
Integrated Reporting

1. **Mission and vision:** Wat is doet de organisatie, hoe creert het waarde op de KT, MT, LT?
2. **Context:** Operationele context, inclusief risico's en kansen
3. **Business model and strategy:** Waar wil het bedrijf naartoe en hoe denkt het daar te komen?
4. **Governance and remuneration:** Wat is de governance structuur, hoe faciliteert dit de strategische doelen en hoe draagt remuneratie daaraan bij?
5. **Performance:** Hoe presteert het bedrijf ten opzichten van zijn missie en strategische doelen en operationele strategie.
6. **Future Outlook:** Welke kansen, uitdagingen en onzekerheden voorziet het bedrijf tegen te komen en wat zijn de implicaties daarvan?





ESAA Erasmus School of Accounting & Assurance

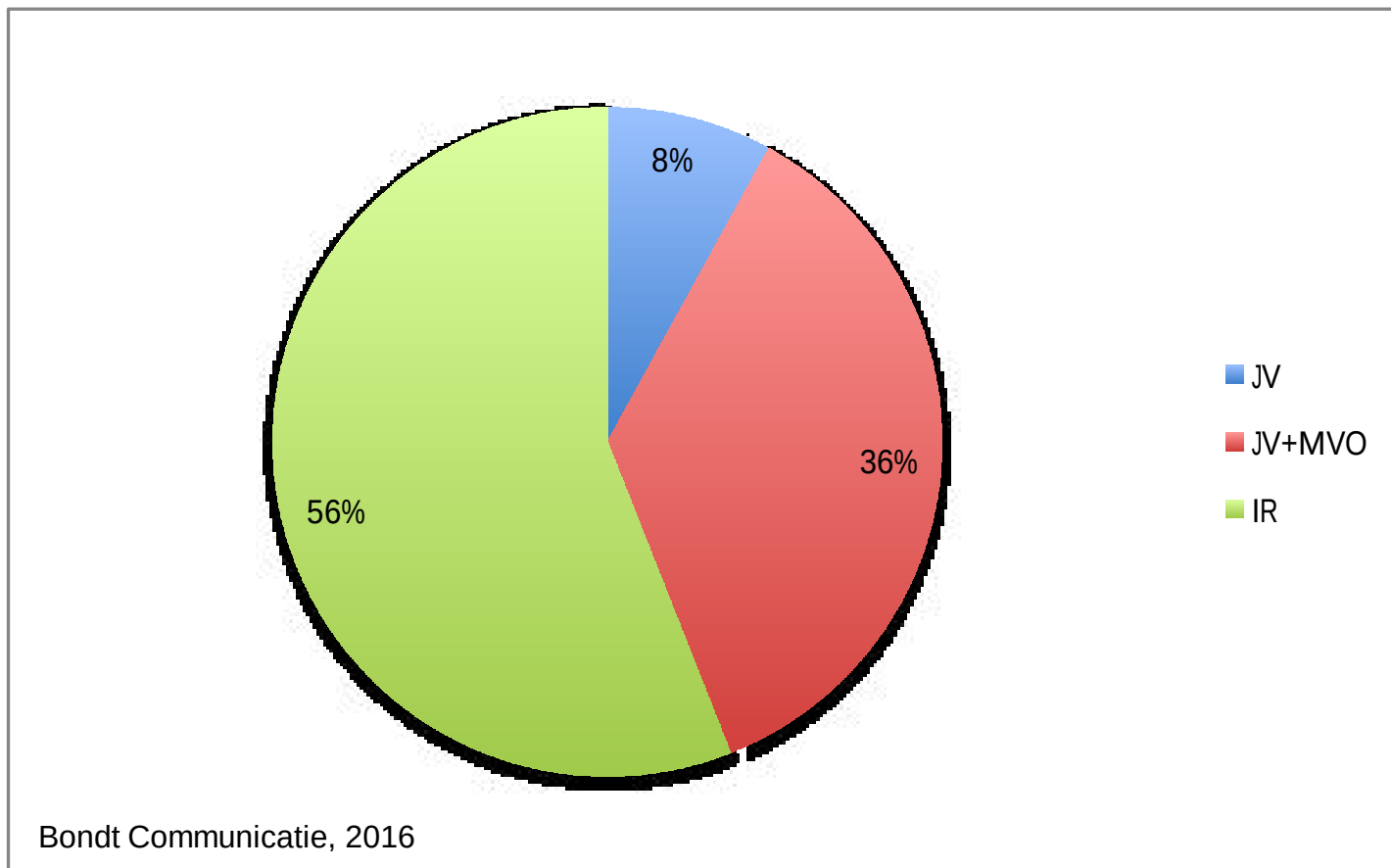


Impact Centre Erasmus





Stand van zaken IR AEX bedrijven





Verschillende “smaken” IR

Format:

- Samengevoegd
- Geïntegreerd

Inhoud:

- Veel bedrijven worstelen nog met integrale aanpak
- Nog weinig informatie over maatschappelijke impact



Aan het begin van elke impact meting...

I know our
approach works



No, you don't



Voor meer informatie:

www.impactmeten.nl

www.eur.nl/ice

Impact Centre Erasmus

