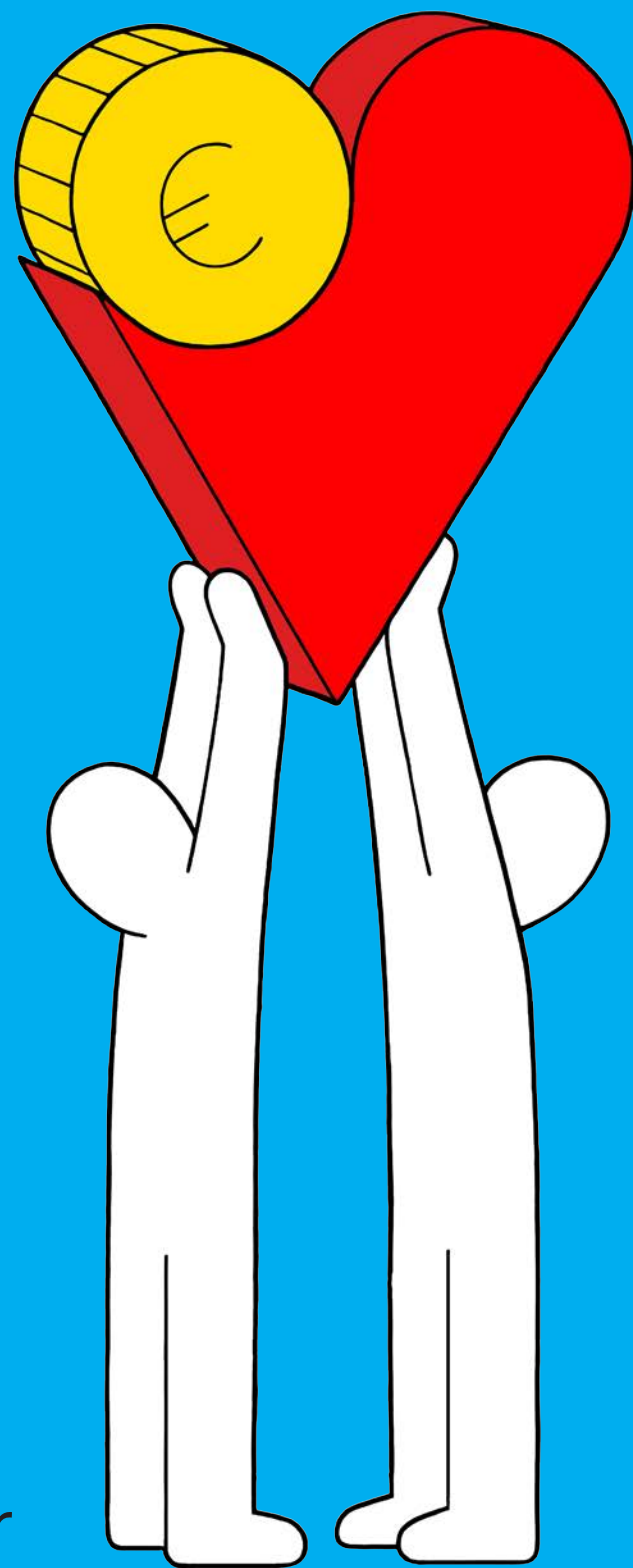


P⁺

SPECIAL

Jaargang 15
week 22 | 2017



*MVO Experts
signaleren
vermaatschappelijking
bedrijven*

Van winst maken naar

Goeddoen

Hybride bedrijven

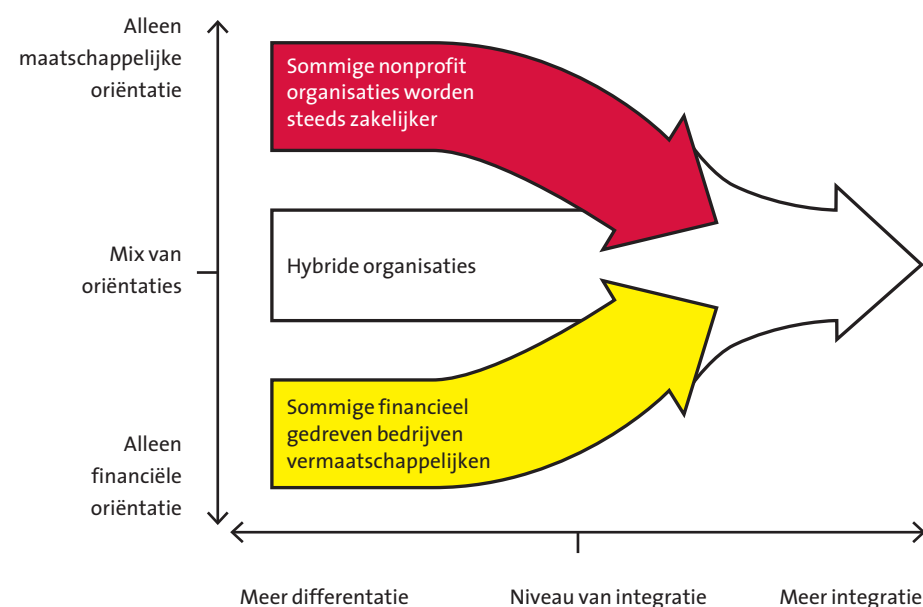
Een hybride onderneming is een bedrijf dat zowel een financieel als een maatschappelijk doel nastreeft. Het zijn er steeds meer. Zoveel zelfs dat van een ‘hybridiseringsbeweging’ sprake is. MVO Experts bevestigen dit in de jongste enquête, georganiseerd door het Impact Centre Erasmus. Er zijn nu al meer bedrijven die vallen in de groep *do good* dan in de groep *doing no harm*.

Financieel gedreven ondernemingen – meestal grote beursgenoteerde ondernemingen – erkennen steeds meer het belang van maatschappelijke waardecreatie. Het is positief voor hun geloofwaardigheid en lange termijn continuïteit. Maatschappelijk gedreven organisaties zien op hun beurt het belang van geld en een gezonde financiële situatie in als voorwaarde voor het maximaleren van hun maatschappelijke impact. Een meer hybride organisatievorm heeft daarnaast ook altijd bestaan. Bekendste voorbeelden zijn familieondernemingen en coöperaties. Hun winsten worden

immers aangewend voor een sociaal en economisch groepsbelang: de familie of de leden.

Traditionele bedrijven zijn zich bewust van de mondiale uitdagingen en de potentiële effecten daarvan op hun bedrijfsvoering. Voorbeelden hiervan zijn tekort aan water, uitputting van grondstoffen, bodemontwaarding en ongevallen door slechte arbeidsomstandigheden. Activiteiten die worden ondernomen om deze negatieve effecten te verminderen worden geschaard onder de vlag van duurzaamheid of MVO.

Hybridiseringsbeweging



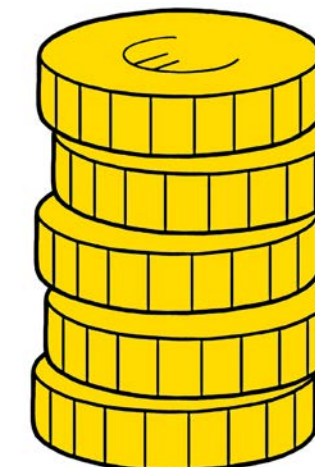
“Het wordt steeds drukker in het maatschappelijke midden, met organisaties die zich in de richting van een sociale onderneming bewegen”

Nederlandse bedrijven nemen niet alleen het verminderen van de negatieve effecten maar ook het creëren van een positieve maatschappelijke bijdrage steeds explicieter op in de kern van hun bedrijf, hierbij geïnspireerd door onder andere Paul Polman (Unilever) en Feike Sijbesma (DSM). Het maximaleren van aandeelhouderswaarde is op zijn retour (Forbes, 2016). Daarbij werken maatschappelijk gedreven organisaties vanuit hun maatschappelijke missie, dit noemen we ook wel *impact first* bedrijven. Deze ‘sociale ondernemingen’ richten zich dan ook in eerste plaats op zogenaamd ‘maatschappelijk rendement’ of ‘maatschappelijke meerwaarde’ in tegenstelling tot traditionele ondernemingen die zich richten op financieel rendement, oftewel *finance first*. Financiële prestaties zijn voor sociale ondernemingen een middel om de onderneming levensvatbaar te houden, geen doel op zich. Bij van oudsher traditionele ondernemingen is de maatschappelijke meerwaarde meer een middel om de onderneming levensvatbaar te houden en geen doel op zich.

Het wordt steeds drukker in het maatschappelijke midden, met organisaties die zich in de richting van een sociale onderneming bewegen. Onderweg lopen de organisaties tegen heel wat vragen en blokkades op. In het bereiken van hun doelen worden zowel *impact first* ondernemingen als *finance first* ondernemingen vaak belemmerd door een gebrek aan kennis over de bedrijfskundige en economische uitdagingen waar ze tegenaan lopen én de oplossingen hiervoor. Er is daarnaast ook nog weinig duidelijkheid over de daadwerkelijke maatschappelijke impact van ondernemingen. Het is voor ondernemers nodig om inzicht te hebben aan welke knoppen ze kunnen draaien om succesvol, in maatschappelijke en financiële zin, te zijn. Hoe geven bedrijven invulling aan deze trend en welke ambities zijn er geformuleerd?

Het Impact Centre Erasmus, Rotterdam School of Management en Social Enterprise.nl voeren een grootschalig academisch onderzoek uit naar sociaal ondernemerschap en de hybridiseringsbeweging*. De resultaten zullen in de winter 2017 beschikbaar zijn. Het Impact Centre Erasmus heeft in de laatste enquête een aantal eerste theoretische concepten en bevindingen voorgelegd aan de meer dan 500 MVO professionals van het MVO Expertpanel. De eerste resultaten bevestigen de trend. Van de organisaties waar de MVO experts die de vragenlijst hebben ingevuld werken, zijn 42 procent financieel gedreven, 49 procent maatschappelijk gedreven en 9 procent een

“De enquête laat zien dat de organisaties gemiddeld meer focus hebben op *doing good* dan op *doing no harm*”

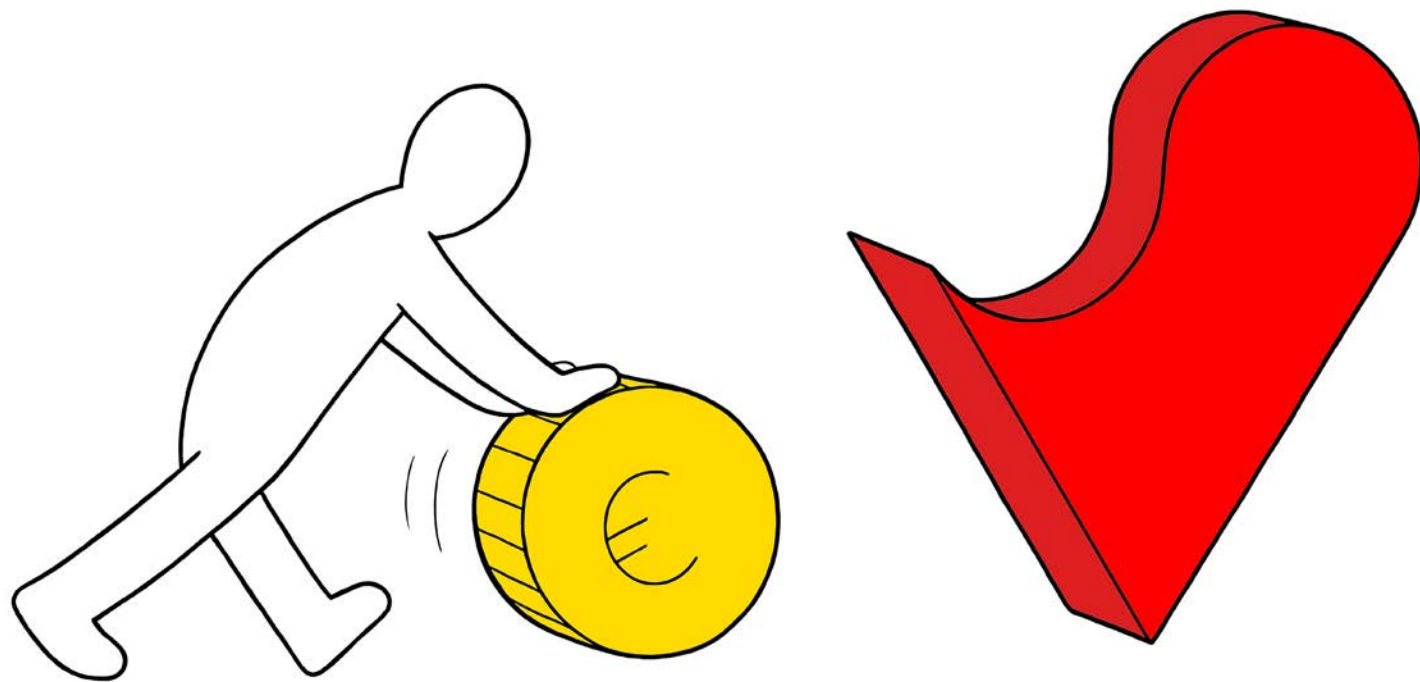


	Impact first bedrijven	Finance first bedrijven
Financiële prestaties	Middel	Doel
Maatschappelijke meerwaarde	Doel	Middel

Tabel 1. ‘Impact first’ vs. ‘Finance first’ organisaties.

familiebedrijf of een coöperatie. Interessant is om te zien dat 31 procent van deze bedrijven volledig een maatschappelijk doel nastreeft. Dit onderbouwt de gesignaleerde trend richting hybridisering waarin ook maatschappelijk gedreven organisaties oog hebben voor financiële doelstellingen. Slechts 6 procent van de organisaties streven geen maatschappelijke doelstellingen na. Ook de financieel gedreven bedrijven richten zich op maatschappelijke doelstellingen. De gemiddelde score is 3,94 op een schaal van 1 (helemaal geen maatschappelijke doelstellingen) tot 5 (volledig gericht op maatschappelijke doelstellingen). Bij 87 procent van de organisaties zijn de maatschappelijke doelstellingen opgenomen in de missie van de organisatie, in 13 procent is dit niet het geval.

De motivatie van de ondernemer geeft aan waarom hij maatschappelijke doelstellingen nastreeft. Motivatie kan intrinsiek, extrinsiek of gemengd zijn. Intrinsieke motivatie komt vanuit de ondernemer zelf. Dit is vaak gedreven vanuit een interesse of plezier gekoppeld aan de taak



of ambitie omdat het persoonlijk geluk of beloning oplevert. Intrinsieke motivatie is gelinkt aan passie, ambitie en persoonlijke ontwikkeling. Extrinsieke motivatie komt vanuit externe invloeden, zoals beloningen en boetes. Deze invloeden hebben een effect op het gedrag van de ondernemer en leidt tot een houding en aanpak van de ondernemer die niet op basis van de intrinsieke motivatie tot stand zou zijn gekomen. 68 Procent van de MVO experts zeggen dat de motivatie voor maatschappelijke doelstellingen in hun organisatie met name intrinsiek is, 10 procent is met name extrinsiek gedreven en 22 procent heeft gemengde motieven.

Ook hebben we gevraagd of de bedrijven de afgelopen vijf jaar meer aandacht hebben gekregen voor milieu- en sociale doelstellingen. 77 Procent geeft aan dat dit inderdaad het geval is. Een trend die zich de laatste jaren heeft gemanifesteerd is de shift van *doing no harm* naar *doing good* (zie ook het MVO trendrapport 2017 van MVO Nederland).

Tabel 2 laat zien dat de organisaties tegenwoordig gemiddeld meer focus hebben op *doing good* (3,78) in vergelijking met *doing no harm* (3,41). Daarnaast ligt de scope van de doelstellingen met name op nationale initiatieven (3,62) op een schaal van 1 (geen focus) tot 5 (volledige focus). Voor regionaal, nationaal en internationaal is dat respectievelijk 3,33, 3,12, en 3,01.

Wij hebben de deelnemers gevraagd 100 punten te verdelen over de categorieën People, Planet en Profit om aan te geven waar de focus van de organisatie op ligt. Concludeerden we eind 2015 op basis van de MVO Expertpanel enquête 'Duurzame inzetbaarheid' nog dat People het onderschoven kindje was waar meer aandacht voor nodig was, weinig focus op lag en waar nog veel verwarring over was, nu scoort 'People' met gemiddeld 45 punten het hoogst. 'Planet' krijgt gemiddeld 33 punten terwijl 'Profit' gemiddeld 38 punten krijgt. Als we kijken in hoeverre de organisatie hun resultaten meten ligt de focus toch nog altijd op financiële resulta-

“Bij het behalen van maatschappelijke doelen is het de overheid die het meeste afremt”

	Geen focus					Gemiddelde
	1	2	3	4	5	
'Doing no Harm'	2%	22%	31%	25%	20%	3,41
'Doing Good'	0%	7%	22%	36%	25%	3,78

Tabel 2. Doing no Harm vs. Doing Good

ten: 78 procent van de organisaties meet hun financiële prestaties. 60 Procent van de organisaties meet hun sociale prestaties en voor milieu ligt dit percentage op 59 procent. De prestaties die worden gemeten worden met name gebruikt om verantwoording af te leggen, om te leren en bij te sturen.

In hoeverre motivatie wordt omgezet in resultaten is afhankelijk van de houding en de aanpak van ondernemers. Ondernemers kunnen een strategische of tactische aanpak gebruiken. Een strategische aanpak omarmt een lange termijn perspectief, terwijl aan tactische aanpak vaak korte termijn gestuurd is. De resultaten van de enquête tonen dat organisaties vrijwel evenveel een strategische als een tactische aanpak gebruiken, gemiddeld 3,67 versus 3,58.

Dit is in tegenstelling met de gegeven antwoorden op de vraag met welke tijdshorizon de doelstellingen zijn geformuleerd. Slechts 19 procent van de organisaties heeft lange termijn doelstellingen geformuleerd (2030 – 2050), 81 procent heeft korte termijn doelstellingen geformuleerd (2017 – 2020). Slechts 6 procent van de doelstellingen zijn volledig kwantitatief geformuleerd, 28 procent kwalitatief. Dit is een gemiste kans: onderzoek toont immers aan dat met name kwantitatief geformuleerde doelstellingen leiden tot betere prestaties**. Ook hebben wij gevraagd in hoeverre de deelnemers het gevoel hebben afgeremd te worden in het behalen van de maatschappelijke doelstellingen. Een groot deel van de organisaties geeft aan het idee te hebben te worden afgeremd (gemiddeld 2,88). Interessant is het inzicht waar de afremming vandaan komt. De overheid lijkt het meeste tegengas te geven; dit is het geval bij 25 procent van de organisaties. Dit is helemaal in lijn met eerdere resultaten van het MVO expertpanel (bijv. MVO barrières, zomer 2015). Met stip op nummer twee staan de medewerkers. Het blijft dus belangrijk om de juiste mensen te vinden voor de organisatie.

Door wie wordt u afgeremd om uw doelstelling te behalen?

Overheid	25%
Medewerkers	23%
Ketenpartners	18%
Directie en toezichthouders	17%
Aandeelhouders / investeerders	13%
Overig	4%

Dit wordt nog belangrijker omdat medewerkers met name op een informele manier via de organisatiecultuur,

Tactische/strategische aanpak:

Tactisch: korte termijn impact hebben die groter is dan die van mijn concurrenten; minder negatieve impact (minimaliseren van negatieve externaliteiten bijvoorbeeld); minder slecht dan de trend; alleen rekening houden met direct effecten op de eigen organisatie of groep (aandeelhouders, familie, leden).

Strategisch: lange termijn impact realiseren; streven naar een netto positieve impact; positieve externaliteiten maximaliseren; een positieve trend op gang brengen; rekening houden met zowel directe als indirecte effecten voorbij de eigen groep.

normen en waarden worden gestimuleerd om maatschappelijke doelstellingen te behalen (3,62 op een schaal van 1 tot 5). Formele beoordelingen zoals targets, beloningsstructuur en beoordelingen worden minder vaak gebruikt (2,88 op een schaal van 1 tot 5).

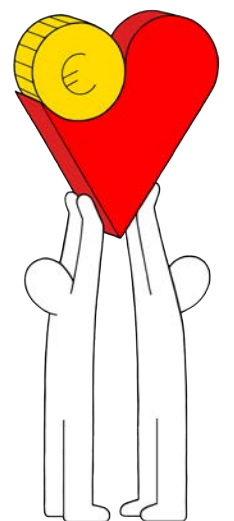
Als conclusie kunnen we stellen dat er duidelijk een hybridisering plaatsvindt. De manier waarop organisaties doelstellingen bepalen, formuleren en invulling geven aan deze doelstellingen varieert per bedrijf. Opvallende bevindingen zijn dat de 'people' dimensie sterk aan aandacht heeft gewonnen. Ook is er een duidelijke verschuiving is van *doing no harm* naar *doing good*. De meeste doelstellingen hebben een nationale focus. Er ligt wel een duidelijke rol voor de overheid, die nu nog steeds als grote barrière wordt gezien om maatschappelijke doelstellingen te behalen. De overheid zou organisaties juist beter moeten faciliteren om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. ■

*Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 50-55.

** Maas, K. (2016). Do Corporate Social Performance Targets in Executive Compensation Contribute to Corporate Social Performance? *Journal of Business Ethics*, 1-13.

Website Impact Centre Erasmus

- + TEKST KAREN MAAS
- + ILLUSTRATIES TOMAS SCHATZ
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER + STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + WWW.P-PLUS.NL



Profiteer ● van de planeet

DUURZAME ENERGIE LOONT



Samen met ruim 630.000 klanten stimuleren wij van ASN Bank al sinds 1960 duurzame vooruitgang. Het mooie is: daar profiteert iedereen van. In de vorm van goed geld én een mooiere wereld. Bij ASN Bank bankier je met respect voor mens, dier en natuur. Onze inzet voor bijvoorbeeld duurzame energie, maar ook voor

een rijkere natuur en betere arbeidsomstandigheden levert een leefbaardere wereld op. Duurzaam bankieren is op termijn in ons aller eigenbelang. En het levert als bonus meteen al een goed gevoel op. Meer weten? Ga naar asnbank.nl voor meer informatie of open direct een betaalrekening.

Zo maakt geld gelukkig | asn  bank