

Maatschappelijke impact

Meten is weten, luidt het simpele gezegde. Maar hoe zit het met de impact van MVO-activiteiten? Wat leveren die aan maatschappelijk rendement op? De bereidheid tot die meting valt nogal tegen, zo blijkt uit het promotieonderzoek van Karen Maas (1970). Terwijl de resultaten ervan toch enorm kunnen helpen bij het bepalen van de juiste strategie. Maas onderzocht dertig meetmethoden die bedrijven wereldwijd gebruiken. Daarvan zijn er volgens haar slechts acht geschikt voor het meten van de impact van MVO-activiteiten.

HET DILEMMA: Bedrijven kunnen een goed gevoel overhouden aan het investeren in MVO en goede doelen, maar als ze het maatschappelijk rendement niet kunnen becijferen, is het moeilijk de werkelijke waarde van die inspanningen te bepalen.

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

De Nederlandse Hartstichting heeft in de afgelopen 25 jaar voor 334 miljoen euro bijgedragen aan daling van maatschappelijke kosten van hartinfarcten. Het geld zit voor een deel in verlenging van de levensduur en de kwaliteit van leven van mensen die door een hartinfarct zijn getroffen. Tot die uitkomst komt Karen Maas, universitair docent bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, betrokken bij het Erasmus Centre for Strategic Philanthropy en wetenschappelijk directeur van de postacademische CSR-opleiding. Ze promoveerde december 2009 met haar onderzoek 'Corporate Social Performance, from output measurement to impact measurement'. Een opsteker dus voor de Nederlandse Hartstichting. De organisatie heeft haar bestaansrecht daarmee dubbel en dwars bewezen. "Het is de eerste keer dat zo'n meting binnen een organisatie is gedaan", zegt Maas op haar universiteitskamer met prachtig uitzicht op de skyline van Rotterdam. "Maar de belangstelling is wel groeiende. We zijn op het moment met verschillende non-profit organisaties en grote commerciële bedrijven in gesprek om een meetmethode op maat te maken. MVO binnen bedrijven wordt steeds gewoner. De volgende stap is te onderzoeken wat je ermee

bereikt. De financiële sector gaat meer richting groene beleggingen. Dan is het interessant te weten wat dit financieel oplevert. Maar wat is de maatschappelijke impact van deze keuzes?"

Maas studeerde economie op de Erasmusuniversiteit, maar kreeg pas echt lol in haar studie toen ze kennis maakte met milieueconomie. "Toen zag ik het licht. Mijn scriptie heb ik over milieurendement geschreven. Voor een energieproducent heb ik onderzocht wat het meeste opleverde: rookgas ontzwavelen of een stoominjectie in rookgas om SO₂ uit rookgas te halen. Beide zijn van invloed op verzuring. Ik zag dat bedrijven worstelden met zo'n keuze, dus moet er gemeten worden. Daarvoor heb ik bestaande meetmethodes toegepast. Het resultaat is gebruikt voor strategische beslissingen."

Haar eerste baan vond ze bij TME, het instituut voor toegepaste milieueconomie, waar ze zich bezighield met de afweging tussen milieu en geld. "Vanaf die tijd ging mijn weg richting duurzaamheid. In 2003 ging ik naar BECO, een adviesbureau voor winst in duurzaamheid. Daar heb ik me uitsluitend met MVO beziggehouden en dat was hartstikke leuk, want ik heb veel bedrijven mogen adviseren."

Wat haar in die tijd al opviel: bedrijven nemen MVO-maatregelen met het uitgangspunt dat het voor henzelf iets oplevert, en niet omdat het iets voor de maatschappij oplevert. "Dat vond ik heel raar. Bedrijven draaien in rondjes. Ik kreeg de behoefte hier dieper over na te denken. Als binnen een bedrijf bijvoorbeeld besloten was om geld te besteden aan een goed doel, dan volgde de vraag: wat levert het voor mij op? De keuze voor het goede doel werd vaak vanuit de onderbuik gedaan. Zijn apen actueel? Dan gaan we met apen aan de slag. Of kinderarbeid. Dat ging allemaal heel hap snap. Beter is na te denken over waar de maatschappij op dit moment behoefte aan heeft. Dat moet jij niet als geveer gaan verzinnen. Je kunt het thema kiezen, maar laat aan deskundigen over wat hierin in de maatschappij nodig is. Anders zet je bijvoorbeeld ergens een school neer, maar blijkt dat er geen leraren voorhanden zijn. Ik zie soms dat een bedrijf besluit meer aan MVO te doen, gekoppeld aan de core business, maar zodra er crisis is, verdwijnt dat voornemen weer. Beter is eerst doelen te stellen en daarop strategie te bepalen."

Ze noemt ook bedrijven die dit al doen, zoals de Rabobank. "Die heeft zijn duurzaamheidsdoelstellingen opgenomen in het con- ➤

Karen Maas, universitair docent bij de Erasmus Universiteit Rotterdam: "Ik geloof niet in generieke meetsystemen. Zelfs het Global Reporting Initiative (GRI) heeft indicatoren die bedrijven helemaal zelf interpreteren."



De adviseur “Niet goed doen op goed gevoel”

Beco is een adviesbureau voor duurzame ontwikkeling. Het bureau adviseert bedrijven en overheden, onder meer over duurzaam inkopen. Jos Reinhoudt, senior adviseur van BECO, is grote voorstander van metingen. “Alles is meetbaar. Het is niet altijd even eenvoudig, maar we hebben al bij een tiental gemeenten metingen op het gebied van duurzaamheid gedaan. We willen weten of overheden de moeite nemen duurzaamheidscriteria hanteren bij hun inkopen en aanbestedingen. Dan meet je dus de inspanning, maar nog niet het uiteindelijke effect.”

Vaststellen of de doelstellingen voor duurzaam inkopen gehaald worden is één, maar onderzoeken of dat de wereld ook daadwerkelijk de goede kant opduwt, is wat anders. “Impact onderzoeken is een stuk lastiger en tot nu toe wordt dat nog nauwelijks gedaan. Ik ben het heel erg met Karen Maas eens: iedereen beschrijft z'n MVO-activiteiten en zijn beleid, maar hoe zit het met de impact? Ook overheden onderzoeken dat niet, terwijl het wel heel belangrijk is te weten welke maatregelen het meest effectief zijn. Doel is een schonere wereld te bewerkstelligen, maar misschien zijn er wel betere wegen dan duurzaam inkopen. Bijvoorbeeld via wetgeving of convenanten met bedrijven. Als je dat hebt onderzocht, kun je zeggen: deze maatregel gaan we schrappen en de andere gaan we intensiveren of uitbreiden. Anders doe je maar wat op goed gevoel.”

De overheid kan doelstellingen formuleren over bijvoorbeeld de reductie van CO₂-emissies, stelt Reinhoudt. “Het maakt dan niet uit hoe die doelstellingen gerealiseerd worden. Dat kan met duurzaam inkopen, maar ook op andere manieren. Het gaat om het resultaat. Duurzaam inkopen helpt, maar op tijd het licht uitdoen is ook belangrijk. Duurzaam inkopen is een instrument om tot een betere wereld te komen. De overheid zou ook kunnen zeggen: wij gaan in onze eigen bedrijfsvoering ieder jaar zo'n 1 tot 5 procent minder CO₂ uitstoten. Dan maakt het eigenlijk niet meer uit hoe je het doet.”

Om te beoordelen of het beleid voldoende impact heeft moet je wel duidelijk omschreven doelen hebben en die zijn er nauwelijks. Behalve op het gebied van energiebesparing zou je ook doelen kunnen benoemen over bijvoorbeeld mensenrechten en kinderarbeid. Een mooie aanleiding ziet Reinhoudt in het huidige jaar van de biodiversiteit. “Ook daar zouden heel goed doelstellingen omheen geformuleerd kunnen worden.”

reinhoudt@beco.nl



Karen Maas: “Er zijn bedrijven met prachtige maatschappelijke jaarverslagen, terwijl de MVO-managers het heel zwaar hebben, omdat ze intern constant moeten leuren met het onderwerp.”

trolesysteem. MVO is helemaal geïntegreerd in de organisatie van de bank. Dat betekent dat de MVO-doelen op het bordje van de managers ligt, die moeten er wat mee doen. De uitdaging voor de Rabobank is om MVO in alle facetten mee te nemen, ook in financiële adviesgesprekken bijvoorbeeld over beleggingsfondsen.” Maas: “Stel een bedrijf wil investeren in een nieuw gebouw en je hebt een duurzame en een reguliere optie om dit te doen. Als je dan kijkt naar het geld op de korte termijn, zeg vijf tot tien jaar, dan valt de duurzame optie al snel weg. Diezelfde keuze maken ook bedrijven die vinden dat ze duurzaam zijn. Het heeft alles te maken met de motivatie voor MVO: vragen je werknemers erom of zit het in het hart van het bedrijf? Er zijn bedrijven met prachtige maatschappelijke jaarverslagen, terwijl de MVO-managers het heel zwaar hebben, omdat ze intern constant moeten leuren met het onderwerp.” Jaarverslagen, zo stelt Maas, zijn vaak mooie verhalen, terwijl metingen juist een body geven. Wat heb je eraan te vertellen dat er zoveel werknemers vrijwillig een buurthuis hebben opgeknapt als je niet weet wat er vervolgens met het buurthuis is gebeurd? En wat er met het buurthuis zou zijn gebeurd als het niet was opgeknapt?

Maas onderzocht dertig meetmethoden die bedrijven wereldwijd gebruiken. Daarvan zijn er volgens haar slechts acht geschikt voor het meten van de impact van MVO-activiteiten. “Je hebt een input waarmee je activiteiten onderneemt die leiden tot output. Maar wat is het effect van de output? Bedrijven stoppen meestal bij de output, maar je moet aan de maatschappij of aan de klant vragen: wat heeft onze acties voor jou betekend? Bedrijven gebruiken nauwelijks meetmethoden om de impact van hun MVO-activiteiten in kaart te brengen.”

SUCCESVOLLE MEETMETHODEN

Volgens Karen Maas zijn er acht bestaande meetmethoden die de impact van MVO-activiteiten goed in kaart kunnen brengen:

- + Measuring Impact Framework
- + Ongoing Assessment of Social Impacts
- + Participatory Impact Assessment
- + (Poverty) Social Impact Assessment
- + Social Return on Investment
- + Social Cost-Benefit Analysis
- + BoP Impact Assessment Framework
- + Robin Hood Foundation Benefit-cost ratio

Verklaarbaar? De lastige kant van de goede meetmethodes vindt Maas dat ze niet meer dan stappenplannen zijn. “Je moet je stakeholders ondervragen, maar hoe weeg je die impact op de stakeholders als ze allemaal wat anders zeggen? Daar zijn wel systemen voor. Beter is een meetmethode op maat waarin de indicatoren, stakeholders en interpretatie verwerkt zitten. Dat zal per bedrijf verschillend zijn. Ik geloof niet in generieke systemen. Zelfs het Global Reporting Initiative (GRI) heeft indicatoren die bedrijven helemaal zelf interpreteren.” Als het om filantropie-uitgaven gaat, investeringen in welfare, dan meet 70 procent van de bedrijven in de VS niet wat ermee gebeurt. Van de bedrijven die op de Dow Jones Sustainable Index staan, meet 70 procent wel. Wat een zonde, vindt Maas. “We gaan nu alle Nederlandse bedrijven op de Sustainable Index onder de loep nemen en onderzoeken wat ze meten en hoe ze dat meten.”

Het doorlichten van de Nederlandse Hartstichting dient als best practice. Voor de impactstudie analyseerde Maas het aantal gevallen, de behandeling en de nasleep van hartinfarcten in 1980 en in 2005. Kernpunt was de vraag hoe snel in 1980 en in 2005 mannen en vrouwen die getroffen waren door een infarct weer terug waren op de arbeidsmarkt. Naast eerdergenoemde conclusies ontdekte ze dat het aantal hartinfarcten in die 25 jaar met 27,7 procent tot 11.777 in 2005 was gedaald. Het aantal mensen dat direct overleed nam af met 63,5 procent tot 1140. Ook de duur van de ziekenhuisopname nam sterk af. In 1980 lagen patiënten met een hartinfarct gemiddeld zeventien tot achttien dagen in het ziekenhuis, in 2005 was dat nog maar een week. Zo'n impactstudie helpt tot betere keuzes tussen alternatieven te komen, denkt Maas. “De Nederlandse Hartstichting bijvoorbeeld probeert hart- en vaatziekten te verbannen. Dat doen ze opverschillende manieren, onder andere door te investeren in onderzoek, publiekscampagnes te voeren en te lobbyen bij de politiek. De euro in onderzoek blijkt effectiever te zijn besteed dan in publiekscampagnes zoals het uitgeven van informatie brochures. Dan kom je wel meteen bij een dilemma: een brochure levert naamsbekendheid op, wetenschappelijk onderzoek is onzichtbaar voor burgers.” Het maakt niet uit waarvoor je de impact meet, voor MVO-beleid binnen een bedrijf of voor een goede doelenorganisatie. De aanpak en de redenering crachter blijven hetzelfde. “Het is voor beide nodig, want als je het niet doet is dat hetzelfde als dat een commercieel bedrijf niet weet hoeveel winst het maakt.” ■

maas@esc.eur.nl

Het bedrijf “We meten alles wat maar te meten valt”

Drie jaar geleden koos KPN voor een modern MVO-beleid. Het bedrijf deed al langer aan MVO, maar vond het nodig dit in een nieuw kader te zetten. “We hebben gekozen voor drie grote maatschappelijk relevante thema's die ook voor ons als bedrijf goed zijn”, vertelt MVO-manager Sven Drillenburg Lelijveld van KPN. “We zijn op een middag gaan brainstormen en hebben tien MVO-thema's op een rij gezet. Daaruit hebben we de keuze gemaakt voor de sociale component, die we 'mensen in verbinding' noemen, Het Nieuwe Werken, waarin de balans tussen werk en privé aan de orde komt en energie. Om die vervolgens zichtbaar bij KPN te maken, was het echte werk.”

Voor het thema 'mensen in verbinding' heeft KPN het Mooiste Contact Fonds opgericht. “Vandaar uit doen we grote projecten, zoals het groot maken van de Resto VanHarte-restaurants in achterstandswijken. KPN-vrijwilligers bedienen, wassen af en we investeren in nieuwe vestigingen. Het aantal restaurants is afgelopen jaar van dertien naar negentien gegroeid.”

Rond het nieuwe werken is een meethuis ontwikkeld, waarmee KPN kan achterhalen welk effect dit beleid heeft op de CO₂-uitstoot, de productiviteit en de vitaliteit van de werknemers. “Als we de resultaten hiervan hebben, nemen we die mee naar onze klanten. Het kan zijn dat thuiswerken evenveel CO₂-uitstoot oplevert, omdat iedereen de verwarming aanzet, koffie zet en de pc thuis aan heeft. Dan nog zullen we Het Nieuwe Werken doorzetten, want doel is ook meer productiviteit en vitaliteit. We zouden dan op andere terreinen proberen CO₂ te reduceren.” Een ding staat bij voorbaat vast: de thuiswerker maakt minder kilometers, want de afstand huis-kantoor hoeft niet te worden afgelegd. Ook het klimaatbeleid van KPN wordt gemeten. “We hebben doelen gesteld voor energie-efficiency en die halen we. In het wereldwijde Carbon Disclosure Project, waarin de grote institutionele investeerders van de wereld bedrijven scannen op hun energieverbruik, staan wij nu op nummer 1 in onze sector.”

De vraag die het bedrijf bezighoudt: wat leveren al die acties één op één op? “Daar zoekt iedereen naar”, stelt Drillenburg Lelijveld. “Meten zit in de genen van ons bedrijf. We meten alles wat maar te meten valt. Daar maak ik als MVO-manager ook erg gebruik van. We sturen veel op cijfers en dat maakt alles transparanter. Alleen voor de zachte dingen, zoals het maatschappelijke rendement van onze inspanningen in de Resto VanHarte-restaurants, hebben we een speciale meetmethode nodig. Daar zijn we nu actief naar op zoek.” sven.drillenburglelijveld@kpn.com