

Maatschappelijke prestaties van organisaties: van outputmeting naar impactmeting

Karen Maas

SAMENVATTING In de afgelopen decennia is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een steeds belangrijker concept geworden. Bedrijven worden, direct of indirect, aangesproken om verantwoording af te leggen over hun MVO-activiteiten en de resultaten ervan. Ook bestuurders vragen hun managers steeds vaker om de impact van hun MVO-activiteiten inzichtelijk te maken. Inzicht in de impact van MVO helpt managers bij het maken van strategische beslissingen. Hoewel er veel methoden voor het meten van effecten beschikbaar zijn maakt de diversiteit van methoden het moeilijk voor managers om een geschikte meetmethode te selecteren. Een indeling van de methoden op basis van een aantal kenmerken vereenvoudigt dit selectieproces. Empirisch onderzoek onder 272 bedrijven uit de Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) onderzoekt of bedrijven die actief zijn op het gebied van MVO zich bezighouden met impactmeten. Specifiek wordt gekeken naar het meten van impact van uitgaven aan filantropische doelen. De resultaten tonen aan dat impact in de periode 2005 – 2009 steeds vaker gemeten wordt en ook op meerdere dimensies.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Meten van impact is niet eenvoudig. Dit onderzoek toont dat er verschillende methoden bestaan. Door de methoden in te delen op grond van een aantal karakteristieken is het voor bedrijven eenvoudiger een bruikbare methode te selecteren. Hiernaast toont het onderzoek dat al veel duurzame bedrijven de impact meten van uitgaven aan filantropische doelen.

1 Inleiding

In de afgelopen decennia is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een steeds belangrijker concept geworden. Wereldwijd worden bedrijven geconfronteerd met groeiende verwachtingen van stakeholders op het gebied van legitimiteit en transparantie. Zo worden bedrijven steeds vaker, direct of indirect, aangesproken om verantwoording af te leggen over hun MVO-activiteiten en de resultaten ervan. Hiernaast worden managers ook door bestuurders gevraagd om de

impact van hun MVO-activiteiten inzichtelijk te maken. Echter, de huidige praktijk van effectmeting richt zich slechts op een gedeelte van de impact van MVO. Standaarden voor het meten van en rapporteren over financiële resultaten op bedrijfsniveau zijn beschikbaar, vergelijkbare standaarden voor het meten van impact op de economische, ecologische en sociale dimensie bestaan nog niet. Dit maakt het voor bedrijven lastig om de impact van MVO te meten. In dit artikel beschrijf ik waarom het belangrijk is dat bedrijven de maatschappelijke impact van hun MVO-activiteiten in kaart brengen en onderzoek ik welke methoden daarvoor beschikbaar zijn. Hiernaast onderzoek ik onder 272 bedrijven uit de Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) of bedrijven die actief zijn op het gebied van MVO zich ook bezighouden met impactmeten. Specifiek wordt gekeken naar het meten van impact van uitgaven aan filantropische doelen.

Na deze inleiding wordt in paragraaf twee kort ingegaan op het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. In paragraaf drie wordt uitgelegd wat impact is en waarom impactmeten van belang is voor bedrijven. In paragraaf vier worden verschillende methoden voor impactmeten besproken, de kenmerken van deze methoden worden in paragraaf vijf in kaart gebracht. Vervolgens wordt empirisch onderzocht of bedrijven die actief zijn op het gebied van MVO ook actief zijn met impactmeten. Specifiek wordt gekeken naar het meten van impact van uitgaven aan filantropische doelen. In paragraaf zeven worden de resultaten van dit empirisch onderzoek besproken. Ten slotte, wordt afgesloten met enkele conclusies in paragraaf acht.

2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het concept MVO beschrijft de mogelijke bijdrage van bedrijven aan duurzame ontwikkeling. Hoe deze mogelijke bijdrage eruit ziet kan per land, per sector en zelfs per bedrijf verschillen. Het resultaat hiervan is een diversiteit aan MVO-definities. Ondanks deze

verscheidenheid in definities komen een aantal elementen meerdere malen terug: MVO impliceert (1) een situatie waarin bedrijven niet alleen streven naar economische resultaten maar ook een bijdrage leveren op milieu- en sociaal vlak, (2) er wordt hierbij rekening gehouden met verschillende stakeholders, (3) er wordt een langetermijnvisie omarmd en (4) activiteiten zijn vrijwillig en bovenwettelijk.

MVO krijgt veel aandacht van zowel de wetenschap als van de praktijk. In beide velden vinden we voorstanders van MVO en critici. De critici geloven dat MVO slechts PR en 'green washing' is en dat het geen waarde voor de maatschappij op zal leveren (Frankental, 2001; Matten et al., 2003) en misschien zelfs niet voor het bedrijfsleven (Friedman, 1970; Vance, 1975). Voorstanders van MVO zijn echter van mening dat MVO waarde zal opleveren zowel voor het bedrijfsleven als voor de maatschappij (Hart en Milstein, 2003; Porter en Kramer, 2006, 2011). Deze tegenstrijdige verwachtingen zijn op zijn minst gedeeltelijk een gevolg van de diversiteit aan activiteiten die allemaal onder de term MVO worden geschaard, variërend van filantropie tot MVO-rapportage en van het reduceren van CO₂-uitstoot tot duurzaam inkopen. Al deze MVO-activiteiten hebben een impact op zowel het bedrijf als de maatschappij. Deze impact kan positief, maar ook negatief zijn, bedoeld en onbedoeld, direct en indirect. Niet alle MVO-activiteiten zullen per definitie een positieve, directe waarde opleveren.

Ondanks jarenlange discussies over MVO en de resultaten van MVO, is de grotere vraag over de impact van bedrijven op de maatschappij tot nu toe vrijwel niet aangeroerd (Margolish en Walsh, 2003; Wood, 2010). Veel onderzochte MVO-thema's zijn: de motivaties voor MVO, stakeholder management, en de business case voor MVO. Zo zijn er meer dan honderd onderzoeken uitgevoerd en gepubliceerd waarin wordt gezocht naar de relatie tussen MVO en financiële prestaties van bedrijven. Hoewel lang niet alle onderzoeken een positieve relatie hebben vastgesteld, kan wel worden geconcludeerd dat er slechts in een beperkt aantal gevallen een negatieve relatie is vastgesteld (Margolish et al., 2007). Recente onderzoeken geven dan ook aan dat we het stadium van het zoeken naar een motivatie voor MVO (de *waarom* vraag) achter ons zouden moeten laten en dat meer aandacht nodig is voor de vraag hoe je het beste invulling kan geven aan MVO (de *hoe* vraag) (Wood, 2010). Inzicht in de impact van MVO helpt managers bij het maken van strategische beslissingen.

3 Impact en het meten van impact

Traditioneel werden het bedrijfsleven en de maatschappij als twee los van elkaar staande entiteiten gezien,

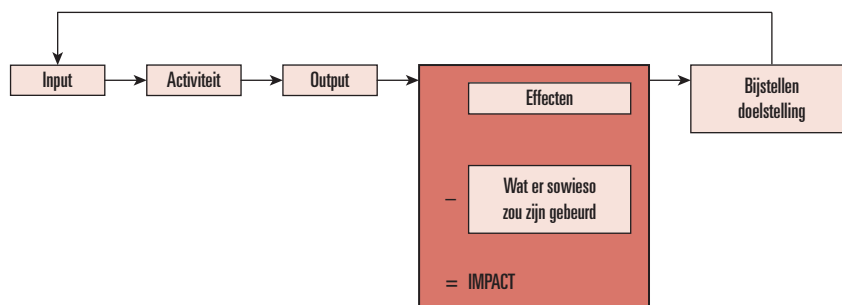
waarin het bedrijfsleven financiële waarde creëert en maatschappelijke organisaties, zoals non-profit organisaties, NGO's en overheidsorganisaties, verantwoordelijk zijn voor het creëren van maatschappelijke waarde. Tegenwoordig is het aantal mainstream corporate CEO's dat de sociale en milieuprestaties van hun ondernemingen als een strategie zien voor het verhogen van de bedrijfswaarde aanzienlijk toegenomen (Emerson, 2003; Lacy et al., 2010).

Deze ontwikkeling naar een meervoudige waardepropositie werd geïnitieerd en gestimuleerd door de druk van externe stakeholders, zoals bijvoorbeeld overheden, consumenten, milieuorganisaties, investeerders en *rating agencies*. Bedrijfsintern zien we dat de focus en de betrokkenheid van functionarissen door de jaren heen is veranderd van een defensieve houding, waar met name de juridische en PR-afdeling betrokken zijn, naar een proactieve houding, waarin ook CEO's en CFO's betrokken zijn. Hoewel de interne betrokkenheid van het topmanagement, bestuursleden en investeerders toeneemt en het traditionele eendimensionale winstdenken langzaam verschuift richting het denken in Multidimensionale waardecreatie, moeten we niet vergeten dat het niet de taak is van het bedrijfsleven om de wereld te redden. Er zijn grenzen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheden van bedrijven (Vogel, 2005). Aan de andere kant, realiseert een toenemend aantal bedrijven zich dat het integreren van MVO in de core business niet alleen maatschappelijke waarde kan creëren, maar ook in het commerciële belang is van het bedrijf. MVO kan direct een impact hebben door gestegen verkopen, of indirect door toegenomen stakeholdertevredenheid en reputatie-effecten.

Een eerste stap in het proces naar het optimaliseren van de waarde op meerdere dimensies is het meten van effecten. Voor bedrijven, maar ook voor hun investeerders, zijn relatief gestandaardiseerde meet- en rapportagerichtlijnen beschikbaar die inzicht geven in de financiële prestaties van een bedrijf. Het meten van het effect op de milieu- en met name de sociale dimensie blijft echter een grote uitdaging. Om de impact van MVO te meten op verschillende dimensies, is een verschuiving nodig van het traditionele outputdenken - gericht op één dimensionaal bedrijfs perspectief - naar het modernere impactdenken dat ook het maatschappelijk perspectief omvat.

In de literatuur is er veel discussie over wat de impact van MVO is (Wood, 2010; Saini et al., 2003). Hoewel impact een term is die steeds vaker wordt gebruikt zowel in de praktijk als in onderzoeken, is er veel verwarring over de definitie van impact. Vaak spreekt men over impact terwijl men output bedoelt. De impactwaardeketen (zie figuur 1) maakt het verschil tussen impact en andere

Figuur 1 Impactwaardeketen (gebaseerd op Clark et al., 2004)



termen zoals output en effect duidelijk. Terwijl input en output zijn gerelateerd aan de leverancier van het product, activiteit of de dienst, is impact geassocieerd met de gebruiker, beneficiary of maatschappij (Kolodinsky et al., 2006). Dit betekent dat het perspectief moet worden verlegd van het bedrijf naar de gebruiker, beneficiary of de maatschappij.

Input zijn de middelen die worden ingezet om een bepaalde activiteit uit te voeren. Deze activiteiten leiden tot een output, het directe resultaat van de activiteit. Effecten zijn, in tegenstelling tot de inputs en outputs, resultaten van de outputs en kunnen worden vertaald naar de bijdrage van de activiteit aan de doelstellingen van het bedrijf. Effecten zijn de voordelen van of veranderingen voor individuen of gemeenschappen door deelname aan of beïnvloeding door de activiteit van het bedrijf. Impact is dan dit effect minus wat er sowieso gebeurd zou zijn, dit wordt ook wel een *counterfactual* genoemd. Dit betekent dat als je over impact spreekt dat er een vergelijking wordt gemaakt met de situatie waarin je de activiteit niet uitgevoerd zou hebben. Hoe weet je anders of het effect door jouw activiteit komt of door iets anders? Het gebruik van een vergelijkingssituatie is ook gebruikelijk bij bijvoorbeeld kosten-batenanalyse. Impacts omvatten zowel bedoelde als onbedoelde effecten, zowel positieve als negatieve effecten en zowel lange- als kortetermijneffecten (Wainwright, 2002).

Deze omschrijving van impact geeft een aantal kenmerken aan die bepalend zijn of we van impact kunnen spreken of over output of effect. De kenmerken van impact zijn:

- impact is het effect op de gebruiker, beneficiary of maatschappij;
- er is een *counterfactual* nodig;
- impact omvat ook de potentiële indirecte, onbedoelde en negatieve effecten.

Het verschil tussen output, effecten en impact kan worden geïllustreerd aan de hand van een trainingsprogramma

om werknemers kennis te laten maken met de nieuwe gedragscode van het bedrijf. Outputs kunnen worden gemeten aan de hand van hoeveel medewerkers het programma hebben gevolgd. Effecten kunnen worden gemeten door te kijken of medewerkers hun gedrag hebben aangepast, impact meet deze gedragsverandering ten opzichte van de situatie waarin medewerkers het trainingsprogramma niet hebben gevolgd.

4 Methoden voor impactmeten

Impactmeting is een vorm van prestatie-meting. Vanaf de jaren 1990, zijn verschillende methoden ontwikkeld om impact te meten. Er is een breed scala aan methoden beschikbaar, gespecificeerd naar de behoeften van verschillende soorten organisaties, hun activiteiten, doelstellingen en het effect dat ze willen meten. Geen enkele methode kan het hele scala aan potentiële impacts in kaart brengen of kan worden toegepast door alle organisaties. Op basis van literatuur, internet, praktijkdocumenten en expertinformatie is een lijst van dertig kwantitatieve impactmeetmethoden samengesteld die aangeven impact te meten (o.a. Schaltegger et al., 2002; Clark et al., 2004; Epstein, 2008). Deze lijst, zie tabel 1, is zeker niet volledig, maar geeft wel inzicht in de diversiteit in bestaande impactmeetmethoden. Verschillende methoden zijn specifiek ontwikkeld voor non-profit of overheidsorganisaties. Voorbeelden hiervan zijn zijn SROI, OASIS, MKBA en LEM. Andere methoden zijn specifiek ontwikkeld voor bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn SRA, ACAFI, TBL, MAV, en Baco. Dit wil niet zeggen dat de methoden alleen maar bruikbaar zijn voor één soort organisaties, je ziet dat steeds meer methoden gebruikt worden door zowel bedrijven als non-profit organisaties.

De veelheid van bestaande impactmeetmethoden is verwarrend op het eerste gezicht. De bestaande meetmethoden zijn niet eenduidig in wat ze meten, waarom of voor wie ze meten, en hoe ze meten. Als gevolg daarvan kunnen methoden verschillen in perspectief, doel en aanpak. De meetmethoden kunnen worden ingedeeld op basis van een aantal kenmerken. Geïnspireerd door

Schaltegger et al. (2000) en Clark et al. (2004) zijn de volgende kenmerken gespecificeerd die relevant zijn voor het selecteren van een methode. Een dergelijke indeling kan nuttig zijn voor bedrijven bij het selecteren van een bruikbare impactmeetmethode. Tabel 1 geeft een overzicht van de relevante kenmerken.

De verschillende kenmerken van de impactmeetmethoden tonen dat meetmethoden worden ontwikkeld voor specifieke doeleinden. Niet alle methoden zijn dan ook bruikbaar voor alle doeleinden. Afhankelijk van waarom je wilt meten, de doelstelling, kun je een methode selecteren. Dit is het eerste kenmerk. Bestaande meetmethoden kunnen bruikbaar zijn voor de volgende doelstellingen; (a) screening, (b) monitoring, (c) rapportage en (d) evaluatie. Zo zijn methoden geschikt voor screening om o.a. investeringsmogelijkheden te beoordelen. Methodes bruikbaar voor het monitoren kunnen o.a. het management ondersteunen bij het nemen van operationele beslissingen en informatie leveren voor controledoelstellingen. Monitoringinformatie kan ook bruikbaar zijn voor continue bijsturing. Methodes voor het rapporteren zijn nuttig om verslag uit te brengen aan interne en externe stakeholders,

zoals medewerkers, (potentiële) investeerders, het publiek of andere entiteiten die geïnteresseerd zijn in de resultaten van het bedrijf. Methodes voor evaluatie kunnen worden gebruikt om te reflecteren op uitgevoerde activiteiten, maar ook om te leren van uitgevoerde activiteiten en de resultaten ervan.

Ten tweede kunnen methodes een andere aanpak gebruiken voor het meten van impact. Sommige methodes zijn voorspellend en kunnen worden toegepast om inzicht te krijgen in de te verwachten impact van bijvoorbeeld nieuwe activiteiten of voorgenomen beleidsaanpassingen. Voorspellende methodes zijn bruikbaar om verschillende opties of mitigerende maatregelen tegen elkaar af te wegen om de optimale optie te kunnen selecteren (IPC, 2008). Deze methodes maken vaak gebruik van historische data en informatie. Ook zijn er methodes die juist reflecteren op in het verleden uitgevoerde activiteiten of die continu de resultaten in kaart brengen.

Ten derde kunnen methodes een oriëntatie op inputs of outputs hebben. Inputgeoriënteerde methodes zijn nuttig om de verschillen in input als gevolg van een activiteit te beoordelen. Bijvoorbeeld lagere productiekosten en minder

Tabel 1

| Karakteristieken | Specificatie | Methoden | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|---------------------|----------|-----------------------|---------|------------------------------------|--|----------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| | | 1. Acumen scorecard | 2. ACAFI | 3. Balanced Scorecard | 4. BACO | 5. BoP Impact Assessment Framework | 6. Center for high impact philanthropy cost per impact | 7. CHAMP | 8. Foundation Investment Bubble Chart | 9. Hewlett Foundation Expected Return | 10. Local Economic Multiples | 11. Measuring Impact Framework | 12. MDG-scan | 13. Measuring Impacts Toolkit | 14. OASIS | 15. Participatory Impact Assessment |
| Doel | Screening | X | - | X | X | X | X | - | - | X | X | X | - | - | - | X |
| | Monitoring | X | X | X | X | X | X | - | - | - | - | X | - | - | X | X |
| | Rapportage | X | X | X | X | X | X | X | X | - | - | X | X | - | X | X |
| | Evaluatie | - | - | X | - | X | X | X | X | - | X | X | X | X | X | X |
| Aanpak | Voorspellend | X | X | X | X | X | X | - | - | X | X | X | - | - | - | X |
| | Continu | X | X | X | X | X | X | - | X | - | - | X | - | - | X | X |
| | Reflectief | - | - | X | X | X | - | X | X | - | X | X | X | X | X | X |
| Oriëntatie | Input | X | X | - | X | X | X | X | - | - | X | X | - | X | X | X |
| | Output | - | - | X | - | - | - | - | X | X | - | - | X | - | X | - |
| Tijdshorizon | Korte termijn | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Lange termijn | X | X | - | - | - | X | - | - | - | - | X | - | - | - | X |
| Perspectief | Micro (individueel) | - | X | - | - | X | X | X | X | X | X | - | - | X | X | X |
| | Meso (bedrijf) | X | X | X | X | X | - | - | - | - | X | X | - | X | - | - |
| | Macro (maatschappij) | - | - | X | X | X | X | X | X | X | - | X | X | X | X | X |
| Benadering | Procesmethoden | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Impactmethoden | - | - | 0 | - | X | - | - | - | - | - | X | 0 | - | X | X |
| | Monetisatie | - | - | - | X | - | - | - | - | - | X | - | - | X | X | - |

Beoordeling van de karakteristieken van de methodes; X: ja, 0: deels, -: nee

uitval van werknemers door hogere medewerkerstevredenheid. Outputgerichte methoden, aan de andere kant, zijn nuttig om verschillen in output als gevolg van een activiteit te beoordelen. Bijvoorbeeld het in kaart brengen van reputatie-effecten door MVO-activiteiten.

Ten vierde kunnen methoden een verschillende tijdshorizon gebruiken. Zo kunnen methoden gericht zijn op het meten van kortetermijnresultaten of van langetermijnresultaten. In de meer traditionele meetmethoden ligt de focus meestal op de korte termijn. Voor impactmeting kan het echter nodig zijn om zowel een korte- als langetermijncijfers te hebben. De totale impact is vaak pas na lange termijn in kaart te brengen. Een voorbeeld hiervan is de opwarming van de aarde als gevolg van broeikasgassen of de bijdrage van scholing aan de afname van armoede.

Ten vijfde kunnen methoden vanuit een verschillend perspectief meten. Een eerste inventarisatie van Maas en Bouma (2005) naar verschillen in perspectief bij het meten van sociale aspecten toont dat het meten van sociale aspecten op bedrijfsniveau (meso-niveau) naar andere indicatoren kijkt dan sociale aspecten op maatschappelijk niveau (macro-niveau). Afhankelijk van het gebruikte

perspectief zullen verschillende indicatoren worden gebruikt. Impliciet zullen er dan ook andere effecten worden gemeten.

Tot slot kunnen methoden verschillende benaderingen gebruiken. In de literatuur zijn drie categorieën gespecificeerd: procesmethoden, impactmethoden en monetaisatiemethoden (Clark et al., 2004.). Procesmethoden kijken of het proces zo is ingericht dat er een positieve impact kan worden verwacht. Deze methoden leiden niet tot een absolute maatstaf van impact. Daarentegen meten impactmethoden de operationele resultaten en de impact daarvan, dat wil zeggen de incrementele uitkomst buiten en boven wat er zou zijn gebeurd als de activiteit niet zou zijn uitgevoerd. Tenslotte zijn er methoden die de impact vertalen naar een monetaire waarde. Een uitgebreid overzicht van verschillende methoden van monetaarisatie kan worden gevonden in de milieueconomische literatuur (o.a. Pearce et al., 2006).

5 Kenmerken van de methoden

Alle methoden zijn beoordeeld op basis van de kenmerken zoals hierboven omschreven. De beoordeling is gebaseerd

Tabel 2 Kenmerken en beoordeling van (impact)meetmethoden

| Karakteristieken | Specificatie | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------|----------|----------------------------|--|---------|----------|----------|-----------------------|----------------------|---------|------------------------------|----------|----------|---------|--|-------------------------|
| | | 16. PSJA | 17. Public Value Scorecard | 18. Robin Hood Foundation Benefit-cost ratio | 19. SCA | 20. SCBA | 21. SCEA | 22. Social e-valuator | 23. Social Footprint | 24. SIA | 25. Social Return Assessment | 26. SROI | 27. SEAT | 28. SVA | 29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures | 30. Wellventure Monitor |
| Doel | Screening | X | - | X | X | X | - | - | X | X | X | - | - | - | X | - |
| | Monitoring | - | X | - | X | - | - | X | X | X | X | X | X | - | X | - |
| | Rapportage | X | X | X | - | X | X | X | X | X | X | X | X | - | X | X |
| | Evaluatie | X | - | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Aanpak | Voorspellend | - | X | X | X | X | - | - | X | X | X | - | - | - | X | - |
| | Continu | - | X | X | X | X | - | X | X | X | X | X | X | - | - | - |
| | Reflectief | X | - | X | - | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Oriëntatie | Input | X | X | - | X | X | X | X | - | X | X | X | X | - | X | - |
| | Output | - | - | X | - | - | - | - | X | - | - | - | - | X | - | X |
| Tijdshorizon | Korte termijn | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - | X | - |
| | Lange termijn | X | - | X | - | X | X | - | X | - | - | - | - | - | X | X |
| Perspectief | Micro (individueel) | X | - | - | - | - | - | X | X | - | X | X | - | - | X | X |
| | Meso (bedrijf) | - | X | - | X | - | - | - | X | - | X | - | X | X | X | X |
| | Macro (maatschappij) | X | X | X | X | X | X | 0 | X | X | X | 0 | X | | X | X |
| Benadering | Procesmethode | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Impactmethode | X | - | X | - | X | - | 0 | - | X | - | 0 | - | - | - | - |
| | Monetisatie | - | - | X | - | X | X | X | - | - | X | X | - | X | 0 | - |

Beoordeling van de karakteristieken van de methoden; X: ja, 0: deels, -: nee

op publieke informatie over de methoden (zie bijlage 1). De resultaten zijn weergegeven in tabel 1. Hoewel al de dertig meetmethoden zeggen impact te meten, blijkt bij nader onderzoek dat veel van deze methoden eigenlijk output meten. De kenmerken van de methodieken geven inzicht of de methoden daadwerkelijk impact in kaart brengen. Eerder werden kenmerken die bepalend zijn of we van impact kunnen spreken gespecificeerd:

- impact is het effect op de gebruiker, beneficiary of maatschappij;
- er is een counterfactual nodig;
- impact omvat ook de potentiële indirecte, onbedoelde en negatieve effecten.

Pas als een methode deze drie kenmerken omvat, dat wil zeggen dat in de methode wordt beschreven hoe deze kenmerken worden ingevuld, krijgt de methode een positieve beoordeling op de impactmethode benadering.

Het merendeel van de methoden heeft een oriëntatie op input in plaats van op output. Veel van de methoden zijn bruikbaar voor monitoringdoeleinden. Opvallend is dat geen van deze methoden specifiek ontwikkeld is voor rapportagedoeleinden. Vrijwel alle methoden, met uitzondering van vijf methoden, zijn nuttig voor evaluatiedoeleinden. Slechts één van de methoden, de Hewlett Foundation expected return, is alleen voorspellend van aard en is daardoor alleen bruikbaar voor screening doeleinden. Geen van de methoden kijken alleen naar de impact, alle methoden kijken ook naar het proces. Hiernaast zijn elf methoden ontwikkeld om de impact te vertalen in monetaire eenheden. De methoden die daadwerkelijk in staat zijn om impact te meten hebben allemaal een macro-, maatschappelijk, perspectief. Tenslotte, kunnen alle methoden kortetermijneffecten in kaart brengen, terwijl slechts twaalf methoden in staat zijn om ook langetermijneffecten in kaart te brengen.

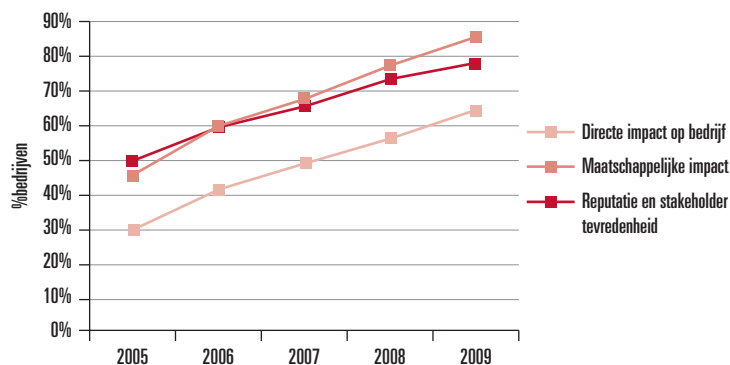
6 Huidige situatie in impactmeten

Wat de huidige stand van zaken rondom het meten van maatschappelijke impact van bedrijven is, is een empirische vraag. Op basis van een steekproef van 272 bedrijven die in de periode 2005 – 2009 zijn opgenomen in de Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) onderzoek ik of bedrijven die actief zijn op het gebied van MVO impactmeten. De lijst van bedrijven in de DJSI wordt jaarlijks samengesteld door Sustainability Asset Management Groep (SAM). Deelnemende bedrijven worden door SAM gescreend op hun duurzaamheidsprestaties. Deze prestaties worden in kaart gebracht door middel van een vragenlijst, waarbij de bedrijven alle antwoorden moeten onderbouwen met bijvoorbeeld rapportages, beleidsdocumenten, en meetresultaten. Deze externe assurance zorgt ervoor dat de bedrijven de evaluaties invullen volgens de vastgestelde regels. Onafhankelijke accountants controleren jaarlijks de selectieprocedure en methode van SAM.

In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar het meten van de impact van uitgaven op het gebied van filantropie. De opvatting dat filantropie een positieve impact heeft op zowel de bottom line van bedrijven als op de maatschappij wordt alom betwist. Neoklassieke ideeën, zoals de agencytheorie pleiten dat alleen geld aan filantropie zou moeten worden besteed als het bijdraagt aan de maximalisatie van aandeelhouderswaarde. Aan de andere kant benadrukken de stakeholder theorie, corporate citizenship theorie en ethische theorieën juist de voordelen van filantropie voor de maatschappij. Deze tegenstrijdige standpunten zijn verzoend in het concept strategische filantropie, waar filantropie zodanig wordt ingevuld dat het een positieve impact heeft op de samenleving én op de winstgevendheid van bedrijven.

Voorbeelden hiervan zijn de effecten die uitgaven voor filantropische doelen kunnen hebben op het imago en de reputatie van deze bedrijven of de aandeelhouderswaarde.

Grafiek 1 Percentage van de DJSI bedrijven dat de impact van hun filantropie meet (N = 272, 2005-2009)



Echter, ondanks het succes van onderzoekers om te theoretiseren over het beloofde effect van filantropie op de samenleving, het bedrijfsleven en de reputatie en stakeholdertevredenheid, voor de bedrijven zelf blijft het een enorme uitdaging om de impact van filantropie te meten. Bijvoorbeeld, Carrigan (1997) vindt in haar empirisch onderzoek dat bedrijven slechts sporadisch de impact van hun uitgaven voor filantropische doelen op de samenleving en op hun bottom line meten. Vanuit een economisch perspectief is het gebrek aan impactmeting op zijn zachts gezegd verrassend, gezien de noodzaak voor bedrijven om hun schaarse middelen in te zetten op de meest effectieve manier.

Bij impactmeten ligt de focus niet op intenties, maar op het meten van de werkelijke effecten (Berman, 2006). Meten van de impact van filantropie is de enige manier om een positieve impact te realiseren op de samenleving en op het bedrijf zelf, direct door een hogere omzet of indirect via de reputatie of stakeholdertevredenheid. Hiernaast stelt het meten van de impact de bedrijven in staat om de efficiëntie van de uitgaven voor filantropische doelen, zowel voor hun bottom line als voor de samenleving, te onderzoeken en te optimaliseren.

(Directe) impact op het bedrijf

De rationale achter de directe business impact van filantropie is dat het de bottom line zal versterken door meer verkopen en daarmee een hogere omzet. Dit wordt gevangen in de uitspraak dat bedrijven het 'goed doen door goed te doen'. Verschillende onderzoekers zeggen dan ook dat filantropie, in de strikte zin van altruïstische daden, nauwelijks heeft bestaan (Ricks en Williams, 2005). Filantropie is vrijwel altijd gericht op twee doelstellingen, een positieve impact op het bedrijf en op de maatschappij. Verschillende onderzoekers stellen dat filantropie zal leiden tot directe business impact (Dennis et al., 2009; Porter en Kramer, 2002). Zhang et al. (2010) vindt dat

bedrijven filantropie gebruiken als alternatief voor reclame, gericht op de bottom-line resultaten. Meten van de directe impact van filantropie op het bedrijf levert het fundament voor het nemen van strategische beslissingen gericht op uitgaven aan filantropische doelen en de 'bottom line' van het bedrijf.

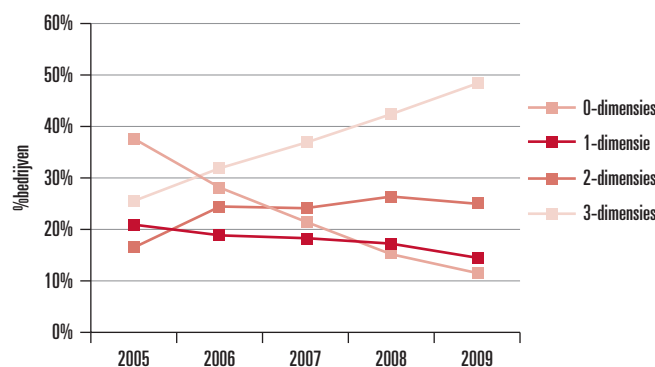
(Indirecte) impact op het bedrijf: reputatie en stakeholdertevredenheid

Filantropie kan op verschillende manieren een positief effect hebben op de reputatie en stakeholdertevredenheid. Ten eerste kan filantropie bijdragen aan verbeterde relaties met stakeholders. Verschillende studies laten een positieve relatie zien tussen filantropie en de relaties met belanghebbenden, zoals werknemers, investeerders, klanten en toezichhouders. Ten tweede kan filantropie een positief effect hebben op de reputatie van bedrijven. Ook kan het bijdragen aan de aantrekkelijkheid als werkgever. Ten derde kan filantropie leiden tot media-aandacht. Echter, om inzicht te krijgen in het wel of niet bestaan deze voordelen is impactmeting noodzakelijk.

Maatschappelijke impact

Een eenvoudige definitie van maatschappelijke impact is "de impact van bedrijven en hun activiteiten op de samenleving, op de economische, ecologische en sociale dimensie". Het leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij wordt vaak als expliciet doel van filantropie gesteld. Echter, ondanks jarenlang onderzoek naar filantropie, blijft de vraag wat de daadwerkelijk bereikte maatschappelijke impact is onderbelicht. Impactmeting levert de basis om besluitvorming met betrekking tot het maximaliseren van de maatschappelijke impact van uitgaven voor filantropische doelen vorm te geven. Bovendien levert het de benodigde data om verantwoording af te kunnen leggen en transparant te zijn richting alle stakeholders.

Grafiek 2 Aantal dimensies dat DJSI bedrijven tegelijkertijd meten (N=272, 2005 - 2009)



7 Resultaten

In dit onderzoek is gekeken of de bedrijven in de steekproef (N = 272) impact meten van hun uitgaven voor filantropische doelen. Bedrijven kunnen op drie dimensies impact meten; (1) directe impact op het bedrijf, (2) reputatie en stakeholdertevredenheid, en (3) maatschappelijke impact. Bedrijven kunnen per impactdimensie aangeven of ze wel of niet meten. Bedrijven kunnen de impact op meerdere dimensies meten. In een trendanalyse is onderzocht hoeveel bedrijven elke impactdimensie meten en of dit verandert door de jaren heen. Daarnaast is onderzocht op hoeveel dimensies bedrijven impact meten en wat de trend hierin is.

De trendanalyse toont dat voor alle dimensies van impactmeten het percentage bedrijven dat meet aanzienlijk is gestegen in de jaren 2005 – 2009 (grafiek 1). Deze stijging is het grootst voor het meten van maatschappelijke impact; meet in 2005 nog 48 procent van de bedrijven maatschappelijke impact, in 2009 is dat 84 procent. Sinds 2006 is maatschappelijke impact de meest gemeten dimensie, gevolgd door het meten van de impact op reputatie en stakeholdertevredenheid en, tenslotte, de directe impact op het bedrijf.

De toename van impactmeting per dimensie in de loop der jaren gaat hand in hand met een stijging in het totaal aantal dimensies dat bedrijven gelijktijdig meten. Grafiek 2 laat zien dat in 2005 38 procent van de bedrijven helemaal geen impact meet (0-dimensies), in 2009 is dit gedaald tot 11 procent. Aan de andere kant meet in 2005 slechts 25 procent van de bedrijven de impact op alle drie de dimensies, in 2009 is dit aantal gestegen tot 54 procent.

8 Conclusies

In dit artikel is beschreven waarom het wenselijk, al dan niet noodzakelijk, is voor bedrijven om de impact van hun MVO-activiteiten te meten. Hoewel wordt verwacht dat MVO waarde creëert voor zowel de maatschappij als voor het bedrijf, zullen we nooit weten of dit daadwerkelijk en in alle gevallen zo is, als de impact van MVO niet wordt gemeten. Een eerste stap in het proces naar het optimaliseren van de waarde op meerdere dimensies is het meten van effecten. Het meten van de impact van MVO op verschillende dimensies, vraagt om een verschuiving van het traditionele outputdenken - gericht op ééndimensionaal bedrijfsperspectief - naar het modernere impactdenken dat ook het maatschappelijk perspectief omvat. Inzicht in de impact van MVO helpt managers bij het nemen van strategische beslissingen. Idealiter zouden bedrijven moeten sturen op impact door impact van MVO mee te nemen in strategische besluitvorming.

Er zijn veel methoden voor het meten van impact beschikbaar. De diversiteit van methoden en hun verschillen in, onder andere, perspectief, aanpak en doel, maken het moeilijk voor managers om een geschikte methode voor hun impactmeting te selecteren. Op basis van een aantal kenmerken zijn de methoden beoordeeld. Een dergelijke indeling kan nuttig zijn voor bedrijven bij de selectie van een bruikbare impactmeetmethode. Opvallend is dat, hoewel alle onderzochte methoden specifiek ontwikkeld zijn om maatschappelijke impact te meten, eigenlijk maar acht van de dertig methoden impact meten.

Tenslotte is onderzocht of bedrijven die actief zijn op het gebied van MVO zich bezighouden met impactmeten. Opvallend is dat binnen de onderzoekssample, 272 internationale bedrijven die opgenomen zijn in de DJSI, veel bedrijven impact meten. Met name maatschappelijke impact wordt veel gemeten. Ook zien we een trend richting het meten van impact op meerdere dimensies. We moeten echter niet vergeten dat de sample van bedrijven een té optimistisch beeld kan geven. Bedrijven opgenomen in de DJSI worden beschouwd als de meest duurzame bedrijven. Verwacht wordt dat deze bedrijven dan ook strategischer met hun MVO-beleid omgaan dan traditionele bedrijven. Een sample met traditionele bedrijven kan andere resultaten laten zien. Hiernaast zou het interessant zijn om ook te onderzoeken welke methode de bedrijven in het sample gebruiken om impact te meten. Ook het empirisch onderzoeken van de toepasbaarheid van de verschillende meetmethoden zal leiden tot nieuwe inzichten. ■

Dr. K.E.H. Maas is universitair docent bij de Erasmus School of Economics. Daarnaast is zij wetenschappelijk directeur van de executive Corporate Social Responsibility opleidingen van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Haar onderzoek richt zich o.a. impactmeting en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Literatuur

- Berman, E.M. (2006), *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*, New York: Sharpe
- Carrigan, M. (1997), The great corporate give-away--can marketing do good for the 'do-gooders'?, *European Business Journal*, vol. 9, no. 4, pp. 40-46.
- Clark, C., W. Rosenzweig, D. Long en S. Olsen (2004), *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. Methods catalog*. Available from: <http://www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf>.
- Dennis, B.A., A.K. Buchholtz en M.M. Butts (2009), The nature of giving: A theory of planned behavior examination of corporate philanthropy, *Business & Society*, vol. 48, no. 3, pp. 360-384.
- Emerson, J. (2003), The blended value proposition: Integrating social and financial returns, *California Management Review*, vol. 45, no. 4, pp. 35-51.
- Epstein, M.J. (2008), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Sheffield UK, Greenleaf Publishing Limited
- Frankental, P. (2001), Corporate social responsibility - a PR invention?, *Corporate Communications*, vol. 6, no. 1, pp. 18-23.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, September 13, pp. 32-33, 122, 126.
- Hart, S.L. en M.B. Milstein (2003), Creating sustainable value, *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 2, pp. 56-67.
- IPC (2008), *PSIA gauging poverty impacts* Poverty in Focus series 14 Brasilia DF, International Poverty Centre.
- Kolodinsky, J., C. Stewart en A. Bullard (2006), Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution, *Journal of Family and Economic Issues*, vol. 27, no. 1, pp. 27-47.
- Lacy, P., T. Cooper, R. Hayward en L. Neuberger (2010), *A new era of sustainability: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy*, United Nations Global Compact/Accenture.
- Maas, K.E.H. en J.J. Bouma (2005), Sociale meerwaarde van MVO: Een welvaartseconomisch perspectief, in: N.A. Dentchev, A. Heene, C.A.J. Herkströter en F.J. de Graaf (eds.), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, pragmatisch bekeken* (pp. 125-137), Gent: Academia Press.
- Matten, D., A. Crane en W. Chapple (2003), Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship, *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no. 1, pp. 109-120.
- Margolish, J.D. en J.P. Walsh (2003), Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 2, pp. 268-305.
- Margolish, J.D., H.A. Effenbein en J.P. Walsh (2007), Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance, *working paper*, available at: <http://stakeholder.bu.edu/2007/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf>.
- Pearce D., G. Atkinson en S. Mourato (2006), *Cost-benefit analysis and the environment: Recent development*, Paris, OECD Publishing
- Porter, M.E. en M.R. Kramer (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12, pp. 56-69.
- Porter, M.E. en M.R. Kramer (2006), Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, Reprint R0612D; zie: <http://www.salesforcefoundation.org/files/HBR-CompetiveAdvAndCSR.pdf>.
- Porter, M.E. en M.R. Kramer (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, vol. 1, pp. 62-77. Reprint R1101C; zie: <https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam?c=8062&i=8064&cs=1b64dfac8e4d2ef4da5976b5665c5540>
- Ricks, J.M. en J.A. Williams (2005), Strategic corporate philanthropy: Addressing frontline talent needs through an educational giving program, *Journal of Business Ethics*, vol. 60, no. 2, pp. 147-157.
- Saiia, D.H., A.B. Carroll en A.K. Buchholtz (2003), Philanthropy as strategy: When corporate charity "begins at home", *Business & Society*, vol. 42, no. 2, pp. 169-201.
- Schaltegger, S., T. Hahn en R. Burritt (2000), *Environmental management accounting - overview and main approaches*, Working paper, Lueneburg, Centre for Sustainability Management (CSM); zie: http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/06-1downloadversion.pdf.
- Schaltegger, S., C. Hertzog, O. Kleiber en J. Müller (2002), *Sustainability management in business enterprises: Concepts and instruments for sustainable organisation development*, Lueneburg, Centre for Sustainability Management (CSM); zie: http://gc21.inwent.org/ibt/en/ilt/ibt/programme/EMAportal/downloads/Sustainability_Mgmt_Study.pdf.
- Vance, S. (1975), Are socially responsible firms good investment risks?, *Management Review*, vol. 64, pp. 18-24.
- Vogel D (2005), *The market for virtue: The potential limits of corporate social responsibility*, Washington DC, Brookings Institution Press.
- Wainwright S. (2002), *Measuring impact: A guide to resources*, London, NCVO Publications.
- Wood, D.J. (2010), Measuring corporate social performance: A review, *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no. 1, pp. 50-84.
- Zhang, R., J. Zhu, H. Yue en C. Zhu (2010), Corporate philanthropic giving, Advertising intensity, and industry competition level, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 1, pp. 39-52.

Bijlage 1 Bronnen Impactmeetmethoden

1. Acumen Scorecard <http://www.acumensms.com/>
2. Atkisson Compass Assessment for Investors (ACAFI) <http://atkisson.com/wwd—tools.php>
3. Balanced Scorecard (BSc) <http://www.balancedscorecard.org/>
4. Best Available Charitable Option (BACO) <http://www.acumenfund.org>
5. BoP Impact Assessment Framework <http://www.wdi.umich.edu/>
6. Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact <http://www.impact.upenn.edu>
7. Charity Assessment Method of Performance (CHAMP) <http://www.goededoelentest.nl>
8. Foundation Investment Bubble Chart <http://www.gumballuniversity.org/blog/start-a-venture/metrics-analytical-methods-and> <http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/WWL-profiles-eight-integrated-cost-approaches.pdf>
9. Hewlett Foundation Expected Return <http://www.hewlett.org/>
10. Local Economic Multiplier (LEM) <http://www.sustainableseattle.org/conffolder/confolder/VikiSonntagPresentation.ppt> and <http://www.applet-magic.com/LEM.htm>
11. Measuring Impact Framework (MIF) <http://www.wbcso.org>
12. Millennium Development Goal scan (MDG-scan) <http://www.mdgscan.com>
13. Volunteering Impact Assessment Toolkit <http://www.volunteering.org.uk>
14. Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS) <http://www.redf.org/>
15. Participatory Impact Assessment <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Feinstein+International+Center>
16. Poverty Social Impact Assessment (PSIA) <http://www.worldbank.org/psia>
17. Public Value Scorecard (PVSc) <http://www.exinfm.com/workshop—files/public—sector—scorecard.pdf>
18. Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio <http://www.robinhood.org>
19. Social Compatibility Analysis (SCA) <http://zsa.zhwin.ch>
20. Social Costs-Benefit Analysis (SCBA) Adapted from a description in Clark et al. 2004.
21. Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA) <http://www.caps.ucsf.edu/pubs/FS/costeffectiverev.php>
22. Social e-evaluator <http://www.socialevaluator.eu>
23. Social Footprint <http://www.sustainableinnovation.org/>
24. Social Impact Assessment (SIA) <http://www.socialimpactassessment.net/>
25. Social return Assessment (SRA) <http://www.pacificcommunityventures.com/>
26. Social return on Investment (SROI) <http://www.redf.org/>
27. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT) <http://www.angloamerican.co.uk/>
28. Stakeholder Value Added (SVA) <http://www.uni-lueneburg.de/csm>
29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries <http://www.unep.org>
30. Wellventure Monitor™ <http://www.wellventuremonitor.nl>