

## **MVO: van lange termijn doelstelling naar korte termijn actie**

Karen Maas en Jacqueline Scheidsbach

**Veel Nederlandse bedrijven hebben lange termijn doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), tot 2020 of erna. 71% van de MVO Expertpanelleden heeft lange termijn MVO doelstellingen. De meerderheid denkt deze ook daadwerkelijk te gaan realiseren. Vooral maatschappelijke druk kan positief bijdragen. Verder is het gewoon een kwestie van doen. Lange termijn doelstellingen doorvertalen naar kritische prestatie indicatoren (KPI's) is noodzaak evenals een directielid op de voorplecht. Dat stelt Karen Maas, directeur van het Executive Program CSR van de Erasmus Universiteit Rotterdam en initiatiefnemer van het MVO Expertpanel. Maas baseert zich op de uitkomsten van de enquête over lange termijn MVO doelstellingen voorgelegd aan het MVO Expertpanel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.**

Alom worden er lange termijn MVO doelstellingen geformuleerd, veelal verder in de toekomst gesteld dan andere strategische doelstellingen. Denk aan het energie akkoord 2020 van de overheid, de drie doelstellingen in het Sustainable Living plan van Unilever of de vier 2020 prioriteitsgebieden van Friesland Campina. "Stakeholders vragen (terecht) om lange termijn doelstellingen" aldus Piet Sprengers, Head Sustainability, ASN Bank. De Erasmus Universiteit Rotterdam heeft aan de panelleden van het MVO Expertpanel gevraagd onder welke omstandigheden dit ook tot resultaten gaat leiden. Wat, maar ook wie, hebben ze daarvoor nodig?

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er sprake moet zijn van zowel externe als interne druk. Opvallend is wel dat misschien voor de hand liggende voorwaarden niet bewaarheid worden. Zo is er, afgezien van een geringe aandrang vanuit de 'jonge' garde, geen behoefte aan innovatie om tot realisatie van MVO doelstellingen te komen. Ook extra financiën of investeringen, medewerking van de bank of een investeringspartij zijn niet nodig. Er is op bescheiden schaal of slechts voor een specifiek subthema behoefte aan additionele kennis vanuit bijvoorbeeld een kennispartner. De Raad van Commissarissen kan een belangrijke rol vervullen bij het agenderen van duurzaamheid. Van de deelnemers aan het MVO Expertpanel geeft 25% aan druk of vragen van deze zijde nodig te hebben om tot resultaten te komen. Marleen Janssen Groesbeek, Sustainability Manager Engagement & Learning, Royal DSM stelt dat "Duurzaamheid valt bij een groeiend aantal bedrijven onder risicomanagement en wordt daardoor onderdeel van de bedrijfsstrategie. Commissarissen moeten met name voor strategie en risicobeheer een goede sparringpartner zijn voor de Raad van Bestuur. Dat maakt dat de Raad van Commissarissen zich bij uitstek moet verdiepen in duurzame thema's en trends die de continuïteit van hun onderneming kunnen beïnvloeden."

En hoe staat het met de veel geroemde business case?

Een business case kan helpen, bleek al uit de eerste enquête aan het MVO Expertpanel (zie [www.MVOexpertpanel.nl](http://www.MVOexpertpanel.nl)). Maar MVO doelstellingen verbinden aan een winstgevende business case, daarvoor is geen absolute noodzaak. Slechts 34% neigt naar "nodig voor realisatie van de doelstellingen", maar dit zijn dan wel vooral directeuren.

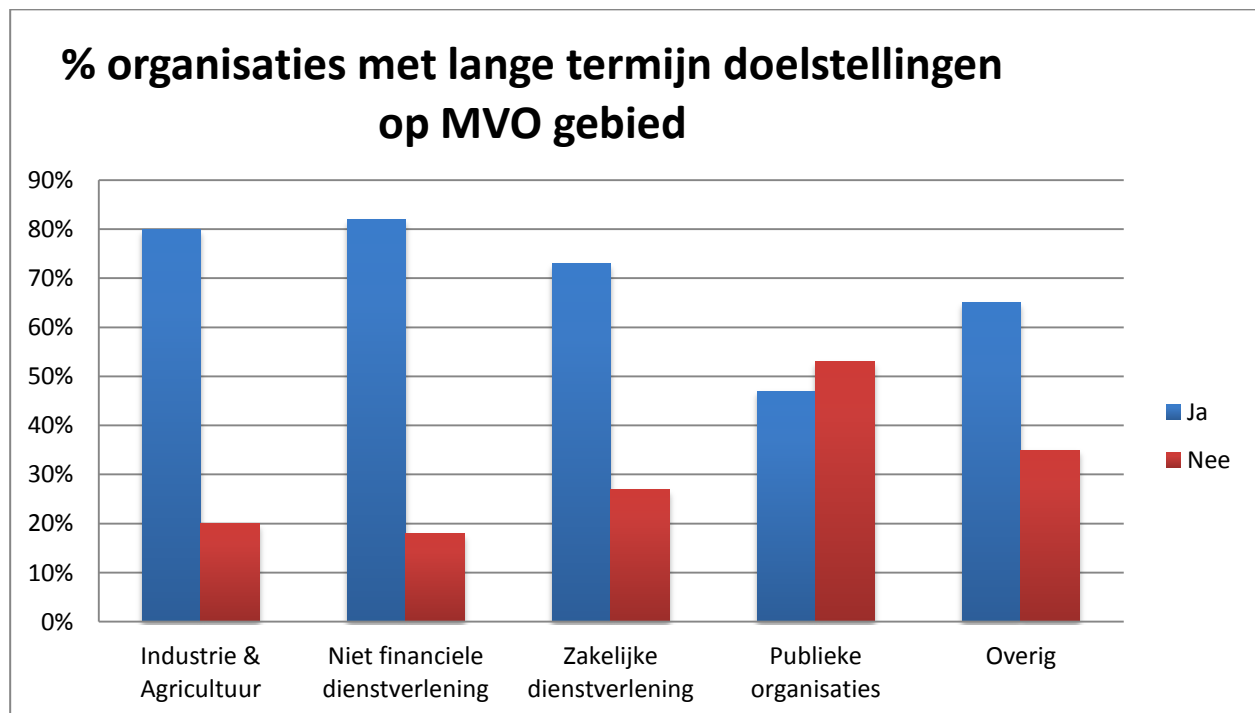
Ook wettelijke druk of bemoeienis vanuit de overheid speelt vooralsnog geen rol bij de realisatie van de MVO doelstellingen. Dieuwertje ten Feld, stakeholder engagement manager sustainability, Akzo Nobel reageert: "Om te versnellen op de weg naar een duurzame samenleving is een effectieve samenwerking

tussen bedrijfsleven, overheid, NGO's en research instellingen van cruciaal belang. Technologisch gezien is de transitie naar duurzaamheid goed mogelijk. Maar die transitie moet wel ondersteund worden door goede wet- en regelgeving, door een beleidskader dat ondersteunend is aan duurzaamheid en innovatie."

Wat of wie is nog meer nodig om MVO lange termijn doelstellingen te realiseren? Externe druk verlangt 56% van de leden vooral vanuit de maatschappij. Daarnaast is er een rol weggelegd voor ketenpartners, m.n. in de sectoren industrie en productie, landbouw, visserij, energie en water, bouwnijverheid en onroerend goed. Zonder samenwerking in de keten tussen deze sectoren is er minder succes op resultaat. En de maatschappij, ja dat zijn wij met onze vraag, gedrag, aankopen of weigeringen.

"Het is dan toch echt aan de organisatie zelf", zo betogen de leden van het MVO Expertpanel. Intrinsieke motivatie, een voortrekker aan de top en concretiseren is het devies. Lange termijn MVO doelstellingen moeten vooreerst en bovenal doorvertaald worden naar kritische prestatie indicatoren (KPI's). Vrijwel iedereen (95%) doet een pleidooi voor het opnemen van MVO in de KPI's van de organisatie. Directeuren en managers willen het dus concreet, meetbaar en controleerbaar maken. Zoals Ballast-Nedam: " We hebben MVO in de strategie opgesteld en ook KPI's gesteld en daarmee doelstellingen SMART willen maken" aldus Sylvie Bleker als Chief Compliance & Risk Officer verbonden aan deze organisatie.

Een forse meerderheid (83%) vindt dat de MVO doelstellingen onderdeel moeten zijn van de beoordeling. Het MVO Expertpanel betoogt dat MVO doelstellingen in de directiekamer thuis horen, 61% vindt dat een directeur of directielid zich direct aan het realiseren van de MVO doelstellingen moet committeren. In het eerder genoemde voorbeeld van Ballast-Nedam is dit inderdaad belegd bij een lid van de Concernraad.



Tabel: Heeft uw organisatie Lange Termijn doelstellingen op MVO gebied?