

De retoriek en realiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Steeds meer bedrijven hanteren een beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De vraag is of ze de daad bij het woord voegen met werkelijke maatregelen, en welke milieueffecten deze sorteren. Grootschalige, internationale analyse voor grote bedrijven en het MKB laat zien dat MVO-beleid werkt: bedrijven met sterke milieuprogramma's verbruiken minder energie en stoten minder broeikasgassen uit dan bedrijven met zwakkere milieuprogramma's. Het MKB sorteert meer milieueffect bij duidelijke targets, de grote bedrijven bij gedetailleerde documentatie.

JOHAN GRAAFLAND
Hoogleraar aan de
Universiteit van
Tilburg

HUGO SMID
Onderzoeker bij De
Nederlandsche Bank

In december 2015 sloten 195 landen een akkoord over een nieuw klimaatverdrag dat de uitstoot van broeikasgassen moet terugdringen. In het akkoord staat dat er extra inzet nodig is om de negatieve gevolgen van klimaatverandering aan te pakken en de hoeveelheid broeikasgassen terug te brengen. In Nederland is daarom een discussie begonnen over de sluiting van kolencentrales. Maar een andere mogelijkheid waarlangs dit kan worden bereikt is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

In 2011 presenteerde de Europese Commissie haar hernieuwde strategie voor MVO (Europese Commissie, 2011). Met deze publicatie onderstreept de Commissie het belang van MVO voor een duurzame ontwikkeling in Europa. Meer en meer bedrijven hanteren tegenwoordig verschillende soorten MVO-instrumenten, zoals gedragscodes, ondertekening van de UN Global Compact, ISO-certificering en verschillende vormen van samenwerking met belanghebbenden (KPMG, 2011).

Maar critici vragen zich af of MVO wel effect sorteert. In de literatuur wordt gesproken over twee vormen van zo-

genaamde 'ontkoppeling' (Bromley en Powell, 2012). Het eerste type betreft het verband tussen MVO-beleid op papier en de implementatie ervan door middel van programma's. Hoewel bedrijven naar het publiek toe communiceren dat zij MVO voorstaan en allerlei beleidsprincipes onderschrijven, hoeft dit niet te betekenen dat zij daadwerkelijk maatregelen treffen om hun milieubijdrage te verbeteren. Zonder de implementatie van het beleid met behulp van programma's, kan de effectiviteit van MVO in het geding komen. Het tweede type betreft het verband tussen de implementatie van programma's en de concrete resultaten ervan: wanneer programma's niet adequaat uitgevoerd worden, zijn de gevolgen voor bijvoorbeeld energieverbruik en de uitstoot van broeikasgassen minimaal. De implementatie bemiddelt tussen de retoriek van de goede voornemens en de realisering van concrete resultaten.

Bij uitstek bij MVO ligt ontkoppeling op de loer. Ontkoppeling van beleid en concrete prestaties is verleidelijk in complexe gebieden die gekenmerkt worden door dubbelzinnigheid, onzekerheid, meerdere tegenstrijdige verwachtingen, hoge transactiekosten, beperkte regelgeving en het ontbreken van mechanismen voor het toezicht op de naleving (Greenwood en Hinings, 1996). Inderdaad vonden verschillende studies dat een dergelijke externe druk op de reputatie van het bedrijf kan resulteren in ontkoppeling van processen, waarbij de reacties van bedrijven op externe eisen meer symbolisch zijn dan dat zij substantiële bijdragen genereren (Jamali, 2010; Okhmatovskiy en David, 2012). En MVO betreft juist activiteiten die verder gaan dan de naleving van de regelgeving. Het uitdragen van een visie, die gepaard gaat met retoriek, is een onlosmakelijk onderdeel van MVO. Ook maken de tegenstrijdige belangen van de stakeholders het aantrekkelijk voor een bedrijf om naar buiten toe een ideaalbeeld te handhaven dat de legitimiteit van het bedrijf versterkt zonder dat er daadwerkelijk kosten gemaakt worden voor concrete maatschappelijke prestatieverbeteringen (Harrison en Freeman, 1999).

Verskillende empirische studies naar MVO tonen de relevantie van de eerste vorm van ont koppeling, waarbij managers de neiging hebben om in reactie op externe druk een formeel beleid uit te zetten dat evenwel losgekoppeld is van de kernprocessen binnen het bedrijf (Weaver *et al.*, 1999). Slechts een paar studies hebben gekeken naar het tweede type van ont koppeling (Bromley en Powell, 2012). Zo vinden Friedman en Miles (2001) en Ammenberg en Hjelm (2003) dat toepassing van milieubeheersystemen in Groot-Brittannië en Zweden hebben geleid tot verbetering

van de milieueffecten van deze ondernemingen. Beide studies zijn echter gebaseerd op een beperkt aantal casestudies van kleine en middelgrote ondernemingen, en de resultaten zijn daarom moeilijk te generaliseren.

Wij proberen dit gat in de literatuur te vullen door te onderzoeken in hoeverre milieuprogramma's daadwerkelijk tot betere milieuprestaties leiden. Wij doen dat aan de hand van twee verschillende datasets. De eerste dataset heeft betrekking op meer dan 1000 grote bedrijven uit 24 (grotendeels westerse) landen, waarbij wij gebruikmaken van gegevens van Sustainalytics, een gerenommeerd internationaal (privaat) ratingsbureau, dat voortgekomen is uit Triodos Bank. De tweede dataset betreft een door ons zelf ontwikkelde vragenlijst die uitgezet is onder 365.000 bedrijven (voornamelijk mkb) in twaalf Europese landen. Deze survey is door 5.200 bedrijven volledig ingevuld en testen tonen aan dat de respons voldoende representatief is.

Variabelen voor eerste dataset voor grote bedrijven, in 2010

TABEL 1

Variabele	Gemiddelde score (standaardfout) ¹	Percentage bedrijven zonder beleid / implementatie
Kwaliteit beleidsdocumentatie	40,8 (34,4)	25
Kwaliteit implementatie van het programma ter vermindering van uitstoot van broeikasgassen	44,1 (39,8)	24
Kwaliteit implementatie van het programma ter bevordering van hernieuwbare energie	15,4 (24,8)	61
Realisatie uitstoot van broeikasgassen	46,0 (39,8)	
Realisatie gebruik hernieuwbare energie	14,0 (34,1)	

¹ Aantal bedrijven: 1048. Op schaal van 0 tot 100.

Variabelen voor tweede dataset voor mkb, in 2010

TABEL 2

Variabele	Gemiddelde score (standaardfout)	Variabele	Gemiddelde score (standaardfout)
Inspanning		Targets	
Energie	0,62 (0,39)	Energie	0,26 (0,44)
Water	0,56 (0,41)	Water	0,20 (0,40)
Afval	0,72 (0,37)	Afval	0,29 (0,45)
		ISO 14001	0,13 (0,39)
Gebruik		Gebruik	
Energie	-0,46 (1,38)	Hernieuwbare energie	0,19 (1,01)
Water	-0,35 (1,11)	Recycling afval	0,36 (1,31)
Afval	-0,38 (1,21)		

Schattingresultaten voor ont koppeling tussen beleid en implementatie¹

TABEL 3

	Kwaliteit programma's voor vermindering broeikasgasemissies	Kwaliteit programma's voor bevordering van gebruik van hernieuwbare energie
De benchmark: helemaal geen MVO-beleid		
Zwak milieubeleid	0,099**	0,085*
Goed milieubeleid	0,159***	0,127**
Sterk milieubeleid	0,248***	0,125**

¹ Gestandaardiseerde coëfficiënten

//** Significat op respectievelijk vijf-, een- en 0,1-procentniveau

BESCHRIJVING VAN DE DATASETS

Voor de eerste dataset met grote bedrijven richten wij ons op twee milieuaspecten: uitstoot van broeikasgassen en gebruik van hernieuwbare energie. Hiertoe maken wij gebruik van de data van Sustainalytics ten aanzien van drie gegevens. Ten eerste de mate waarin beleidsdocumenten gedetailleerd zijn en zich uitstrekken tot alle relevante milieuaspecten (kwaliteit beleidsdocumentatie), ten tweede de kwaliteit van programma's ter vermindering van de uitstoot van broeikasgassen en verhoging van het gebruik van hernieuwbare energie, gemeten aan de hand van het al of niet hebben van een formeel programma en of er targets en concrete deadlines worden gehanteerd (kwaliteit implementatie), en ten derde de daadwerkelijke uitstoot van broeikasgassen ten opzichte van de omzet en het gebruik van hernieuwbare energie (realisatie).

Voor de tweede dataset (die voor 92 procent uit mkb bestaat) richten wij ons op vijf milieuaspecten: energiegebruik, watergebruik, afval, gebruik van hernieuwbare energie en recycling van afval. Per categorie maken wij onderscheid tussen vier indicatoren: informele inspanning die bedrijven verrichten om hun milieuprestatie te verbeteren, het gebruik van targets, ISO 14001-certificering en de verbetering in milieuprestatie over de afgelopen drie jaren. Het gebruik van targets is een managementtool voor het initiëren van verandering en verbetering die ook haalbaar is voor kleine bedrijven (Palmer en Van der Vorst, 1997). Targets kunnen worden gedefinieerd in kwantitatieve termen (bijvoorbeeld energieverbruik met tien procent verminderen) of verwijzen naar kwalitatieve doelstellingen. Informele inspanningen zijn gemeten door een driepuntsschaal lopend van 0 (geen inspanning), 0,5 (incidentele inspanning) tot 1 (voortdurende inspanning). Het gebruik van targets en ISO 14001-certificering worden gemeten met een binaire schaal (0 = niet; 1 = wel). Milieueffecten worden gemeten door een zevenpuntsschaal lopend van -3 tot + 3 voor de verandering in de variabele tussen 2007 en 2010.

EFFECTEN BELEID OP IMPLEMENTATIE

Voordat wij het verband tussen implementatie van MVO-programma's op concrete milieu-uitkomsten onderzoeken, kijken wij eerst naar de relatie tussen beleidsdocumenta-

tie en de implementatie van MVO. Dit hebben wij alleen getoetst voor grote bedrijven omdat mkb-bedrijven vaak geen beleidsdocumentatie hebben. De resultaten voor grote bedrijven zijn vermeld in tabel 3. De coëfficiënten laten zien hoeveel de gemiddelde kwaliteit van het programma verandert (gemeten als aandeel van de standaardfout) als gevolg van het hebben van een bepaalde kwaliteit beleidsdocumentatie ten opzichte van bedrijven die helemaal geen beleidsdocumentatie hebben (gemeten per standaardfout). In elk regressie hebben we verschillende controlevariabelen opgenomen die gebruikelijk zijn in het MVO-onderzoek (Graafland en Smid, 2016), zoals regio, sector, omvang en winstgevendheid van het bedrijf, de kwaliteit van verslaggeving en de allocatie van de verantwoordelijkheid voor MVO binnen het bedrijf (op directieniveau of lager). Verder is getoetst op endogeniteit van de onafhankelijke variabelen (die alle exogeen bleken).

Tabel 3 laat zien dat de kwaliteit van het beleid een significante positieve invloed heeft op de kwaliteit van de implementatie van milieuprogramma's. Verder vinden wij dat, in tegenstelling tot onze verwachting, zelfs een zwak milieubeleid niet tot volledige ontkoppeling leidt. Hoewel het effect van een sterk beleid groter is dan dat van een zwak beleid, is het voor de kwaliteit van geïmplementeerde programma's nog altijd beter om een zwak beleid te voeren dan helemaal geen beleid te hebben (de benchmark in de schattingen).

EFFECTEN IMPLEMENTATIE OP MILIEUPRESTATIES

Tabel 4 presenteert de resultaten van de schatting van de effecten van de kwaliteit van geïmplementeerde milieuprogramma's op de daadwerkelijke uitstoot van broeikasgassen en het gebruik van hernieuwbare energie bij grote bedrijven. Wij vinden in beide gevallen dat de kwaliteit van MVO-programma's een significant effect heeft op milieuprestaties. Het effect van sterke programma's is groter dan dat van zwakke programma's. Maar zelfs bedrijven met zwakke programma's genereren significant positievere effecten dan bedrijven die geen programma's hanteren. Invoering van een zwak programma is daarom nog altijd beter dan helemaal geen programma. Als wij naast programma's ook de kwaliteit van beleidsdocumentatie als verklarende variabele opnemen, vinden wij daarvoor geen effect. De invloed van beleidsdocumenten op realisaties loopt dus enkel via het implementeren van programma's. Zonder implementatie hebben beleidsdocumenten dus geen zin.

De schattingsresultaten voor mkb'ers zijn vermeld in tabel 5. In elke regressie hebben we verschillende controlevariabelen opgenomen (Graafland en Smid, 2015), zoals regio, sector en de omvang van het bedrijf. De resultaten laten zien dat de concrete milieuprestaties voor alle vijf milieuaspecten met meer inspanning significant verbeterd worden. Maar ook het gebruik van eenvoudige procedures, zoals het hanteren van targets, bevordert besparing op energie, watergebruik en afval, en verbetert het gebruik van hernieuwbare energie en het recyclen van afval. Hetzelfde geldt voor meer omvangrijke procedurele maatregelen die vereist zijn voor het verkrijgen van de ISO 14001-certificering. Dat betekent dat deze certificering niet louter een middel is om de reputatie naar externe stakeholders te versterken, maar

ook een effect heeft op de daadwerkelijke milieuprestaties en er dus geen volledige ontkoppeling plaatsvindt.

Als we de geschatte coëfficiënten zoals vermeld in tabel 5 combineren met de gemiddelde inspanning, het gebruik van targets en ISO 14001-certificering zoals vermeld in tabel 2, kunnen we ook de maximale verbetering van de milieuprestaties berekenen als alle bedrijven zich continu zouden inspannen om hun milieuprestaties te verbeteren en zowel targets als een ISO 14001-certificering zouden gebruiken (tabel 6). Uit Tabel 6 blijkt dat de effecten niet heel substantieel zijn maar ook niet verwaarloosbaar. Als we de groei doortrekken naar de toekomst en daarbij gelijkblijvende meeropbrengsten in termen van milieuprestaties veronderstellen, zou bij maximale implementatie van MVO na honderd jaar het energie- en waterverbruik met 30 procent ($=100 (1 - 0,9964^{100})$) zijn afgenomen zijn en afval met 25 procent.

CONCLUSIES

De milieueffecten van MVO zijn onderzocht voor grote bedrijven en voor het mkb. Een regressieanalyse voor grote bedrijven in 24 (voornamelijk westerse) landen laat zien dat de mate waarin het MVO-beleid zoals vervat in gepu-

Schattingsresultaten voor ontkoppeling tussen implementatie en milieuprestaties¹

TABEL 4

	Vermindering uitstoot broeikasgassen	Gebruik hernieuwbare energie
De benchmark: helemaal geen geïmplementeerde milieuprogramma's		
Zwak milieuprogramma	0,160***	0,275***
Goed milieuprogramma	0,109**	0,129***
Sterk milieuprogramma	0,271***	0,361***

¹ Gestandaardiseerde coëfficiënten

/ Significant op respectievelijk een- en 0,1-procentsniveau

Schattingsresultaten voor ontkoppeling tussen implementatie en milieuprestaties mkb¹

TABEL 5

	Energiegebruik	Watergebruik	Afvalproductie	Hernieuwbare energie ²	Recycling afval
Inspanning	-0,494***	-0,437***	-0,345***	1,775***	0,217***
Targets	-0,258***	-0,317***	-0,231***	0,281**	0,092*
ISO14001	-0,183**	-0,109*	-0,186***	0,303**	0,193**

¹ Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten

² Binaire logistic schatting. De afhankelijke variabele is een binaire variabele met 1 voor bedrijven die hun percentage in hernieuwbare energie verbeterden.

/ Significant op respectievelijk vijf-, een- en 0,1-procentsniveau

Milieuprestaties bij maximale MVO-implementatie¹

TABEL 6

	100% continue inspanning	100% gebruik van targets	100% ISO14001	Totaal
Energiegebruik	-0,12	-0,13	-0,11	-0,36
Watergebruik	-0,13	-0,17	-0,06	-0,36
Afval	-0,06	-0,11	-0,11	-0,28

¹ Gemeten in gemiddelde verandering in jaarlijkse toename in procenten

bliceerde documenten vertaald wordt in daadwerkelijke implementatie van MVO-programma's samenhangt met de mate waarin deze documenten gedetailleerd zijn en zich uitstrekken tot alle relevante milieuaspecten. Maar zelfs bedrijven die slechts een zwak MVO-beleid voeren, doen het bij de implementatie van MVO nog altijd gemiddeld beter dan bedrijven die helemaal geen beleid hebben. Deze uitkomsten geven aan dat een volledige ontkoppeling tussen beleid en implementatie zeldzaam is. Verder vinden wij dat de koppeling tussen implementatie en milieuprestaties stijgt met de kwaliteit van de geïmplementeerde program-

ma's. Zelfs bedrijven die alleen zwakke programma's hanteren doen het nog altijd beter dan bedrijven die helemaal geen milieuprogramma's gebruiken. Wel vinden wij dat beleid geen additionele invloed heeft op milieuprestaties bovenop de effecten van implementatie. Maar dat betekent niet dat beleidsdocumenten alleen maar retoriek zijn. Want indirect bevorderen zij toch de milieuprestaties door de implementatie van MVO-maatregelen te bevorderen.

Daarnaast hebben we onderzoek gedaan naar de milieueffecten van MVO door het mkb, iets wat tot nu toe niet op grote schaal is onderzocht in de literatuur. Wegens hun kleine omvang hebben mkb-bedrijven minder vaardigheden en minder financiële middelen beschikbaar voor milieuzorg. Formele beheersinstrumenten worden daarom vaak als ongeschikt beschouwd voor het mkb. Toch kunnen bepaalde processtappen helpen om de milieueffecten te verbeteren, zoals het gebruik van targets die focus geven en de communicatie van MVO in het bedrijf verbeteren. Onze schattingsresultaten tonen aan dat het gebruik van targets de milieuprestaties significant verbetert. Zelfs voor een zeer klein bedrijf met tien of minder werknemers is het vrij eenvoudig om targets te hanteren voor energie- of watergebruik, of het reduceren van afval (wat een kwart van het mkb ook al daadwerkelijk doet) zonder de toevlucht te moeten nemen tot complexe en dure formalistische procedures zoals ISO 14001-certificering.

Onze bevindingen impliceren dat MVO een zinvolle bijdrage kan leveren aan vermindering van CO₂-emissies. Zelfs als bedrijven zich bedienen van retoriek hoeft dat nog niet te betekenen dat er geen effect is, want de narratief kan vroeg of laat een dynamiek op gang brengen waarbij het bedrijf behoefte heeft om inconsistentie tussen woorden en daden te verminderen door MVO ook in de praktijk te brengen. De berekeningen laten echter ook zien dat MVO alleen niet voldoende is. Als we de resultaten voor het mkb doortrekken naar de toekomst, neemt het energieverbruik niet snel genoeg af. Dit duidt erop dat aanvullend overheidsbeleid wenselijk is om aan het klimaatakkoord te voldoen. De overheid kan dit proces versterken door de transparantie in energie- en waterverbruik en afval te versterken, bijvoorbeeld door grote bedrijven te verplichten daarover te rapporteren. Dat maakt het voor buitenstaanders makkelijker om inzicht te krijgen of de retoriek ook wordt vertaald in concrete verbeteringen. Voor kleine bedrijven zou de overheid werkgevers- en brancheorganisaties kunnen aanmoedigen om hun leden bewuster te maken dat zelfs met eenvoudige procedurele middelen als het gebruik van targets verbeteringen in milieuprestatie mogelijk zijn.

LITERATUUR

Ammenberg, J. en O. Hjelm (2003) Tracing business and environmental effects of environmental management systems – a study of networking small and medium-sized enterprises using a joint environmental management system. *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 163–174.

Bromley, P. en W.W. Powell (2012) From smoke and mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.

Europese Commissie (2011) *Communication from the commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the regions*. Te vinden op ec.europa.eu.

Friedman, A. en S. Miles (2001) SMEs and the environment: Two case studies. *Eco-Management and Auditing*, 8(4), 200–209.

Graafland, J.J. en H. Smid (2015) Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: evidence from EU's largest survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Graafland, J.J. en H. Smid (2016) Decoupling among CSR policies, programs, and impacts: an empirical study. *Business & Society*, te verschijnen.

Greenwood, R. en C.R. Hinings (1996) Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.

Harrison, J.S. en R.E. Freeman (1999) Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485.

Jamali, D. (2010) MNCs and international accountability standards through an institutional lens: evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617–640.

KPMG (2011) Carrots and sticks. Promoting transparency and sustainability. An update on trends in voluntary and mandatory approaches to sustainability reporting. KPMG. Rapport op www.globalreporting.org.

Okhmatovskiy, I. en R.J. David (2012) Setting your own standards: internal corporate governance codes as a response to institutional pressure. *Organization Science*, 23(1), 155–176.

Palmer J. en R. van der Vorst (1997) New recipe green reporting for small and medium size enterprises. *Eco Management and Auditing*, 4(2), 57–67.

Weaver, G.R., L.K. Treviño en P.L. Cochran (1999) Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552.

In het kort

- ▶ Steeds meer bedrijven hanteren een MVO-beleid, maar de vraag is welke milieu-effecten dit sorteert
- ▶ Bedrijven met MVO-programma's sorteren minder CO₂-uitstoot en energieverbruik dan bedrijven zonder MVO-programma's
- ▶ Aanvullend overheidsbeleid blijft nodig omdat de verschillen niet heel substantieel zijn