

# 18 Transformatieve impact en duurzaamheid: uitdagingen voor de financiële functie

Michael Corbey

**Professor dr. ir. Michael Corbey** is hoogleraar Management Accounting & Control en Academic Director van de Executive Master of Finance & Control / Register Controller opleidingen die TIAS aanbiedt te Tilburg en Utrecht. Hij doceert

daarnaast in talrijke andere (inter)nationale TIAS programma's en publiceert regelmatig over een breed scala van controlling onderwerpen, zie hiervoor bijvoorbeeld het open access wetenschappelijke tijdschrift [www.mab-online.nl](http://www.mab-online.nl).

## Inleiding

Het streven naar transformatieve impact brengt ook uitdagingen voor de financiële functie in organisaties met zich mee. In het TIAS *Business & Society Competency Framework* bevinden deze uitdagingen zich vooral in de competentiedomeinen *Collaboration* (denk bijvoorbeeld aan de relaties met stakeholders) en *Business Modeling* (denk aan vraagstukken rondom het meten van duurzame waardecreatie). Als start van dit hoofdstuk wordt de financiële functie in organisaties verder toegelicht die uit vijf onderdelen bestaat. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt voor elk van die onderdelen een actuele uitdaging besproken die betrekking heeft op *duurzaamheid*.

Een eerste onderdeel betreft de *beheersing* van de geldstromen. Dit zijn alle ontvangsten en uitgaven van de organisatie in een bepaalde periode, bijvoorbeeld een boekjaar. Ten tweede draagt de *Chief Financial Officer* (CFO) verantwoordelijkheid met betrekking tot de inrichting van de interne financieel-economische informatievoorziening van de organisatie. Men spreekt ook wel over interne berichtgeving of *Management Accounting*. Het derde onderdeel betreft die buitenwereld; de verantwoordelijkheid met betrekking tot de voorbereiding van de externe financieel-economische informatievoorziening van de organisatie. Dit wordt ook wel externe berichtgeving of *Financial Accounting* genoemd. Een vierde onderdeel betreft beslissingsondersteuning. Er wordt van de CFO verwacht dat hij/zij beslissingsondersteuning kan bieden bij de aanschaf en aanwending van schaarse middelen voor de organisatie. Uiteindelijk wil het topmanagement van de organisatie weten of men “op koers is”. Dit betreft het vijfde onderdeel, dat beoogt een zo objectief mogelijk oordeel te vellen omtrent de prestaties van de organisatie in samenhang met de doelstellingen en de risico's.

## Beheersing van de geldstromen

Organisaties die nadenken over de vraag hoe ze zich kunnen versterken als het gaat om duurzaamheid, komen er niet onderuit om hun huidige businessmodel ter discussie te stellen. Als hulpmiddel wordt hierbij vaak aansluiting gezocht bij de *Business Canvas*-literatuur, denk bijvoorbeeld aan Osterwalder en Pigneur.<sup>1</sup> Allerlei bouwstenen van het businessmodel komen daarbij aan de orde en een tweetal daarvan raken direct de financiële functie: het betreft de *opbrengstenstromen* en de *kostenstructuren*. Deze twee zijn gelieerd aan de eerdergenoemde geldstromen van de organisatie en zullen in deze paragraaf verder worden uitgewerkt.

## Opbrengstenstromen

Accountingwinst wordt berekend door opbrengsten te verminderen met alle voor die opbrengsten gemaakte kosten. Adequaat management van opbrengsten en kosten is daarmee rechtstreeks verbonden met de vraag of er (op een duurzame) manier winst

wordt gecreëerd in de organisatie. Winst wordt hierbij gezien als een voorwaarde voor de *financieel-economische zelfstandigheid* van organisaties. Er wordt dus afgezien van de mogelijkheid om via (structurele) subsidies duurzame productie te realiseren.

De uitdaging als het gaat om de opbrengstenstromen, is de vraag of de klant daadwerkelijk bereid is *te betalen voor duurzaamheid*. Duurzaamheid is immers vaak duurder (op de korte termijn) omdat allerlei schadelijke milieueffecten van goedkope productie niet zijn “ingeprijsd” in het aanbod van de goedkope(re) producten. Maar ziet de klant dit ook zo? Ter illustratie een recent Tilburgs onderzoek<sup>2</sup> in de consumentenmarkt. Het doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in de betalingsbereidheid voor duurzamere alternatieven en hoe deze betalingsbereidheid verhoogd kan worden. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen twee typen duurzamere producten: gangbare producten met een keurmerk, zoals het *On the way to PlanetProof*-keurmerk en biologische producten die het Europese bio-keurmerk dragen.

In het experiment maakten respondenten steeds keuzes tussen drie productalternatieven: een gangbaar product zonder keurmerk, een gangbaar product met keurmerk en een biologisch product. Om de betalingsbereidheid voor duurzamere alternatieven te achterhalen werden de prijzen van de twee producten met keurmerken met kleine stapjes verhoogd (tot de respondent het product zonder keurmerk koos). Respondenten voerden deze keuzetaak uit voor drie soorten producten: halfvolle verse melk, tomaten en braadworst.

Uit de resultaten blijkt dat de meeste consumenten *niet* bereid zijn om meer te betalen voor een duurzamer productalternatief. In het experiment was slechts 35-45% (afhankelijk van de productsoort) bereid meer te betalen voor een product met een duurzaamheidskeurmerk. Bovendien waren de consumenten die wel bereid waren om meer te betalen voor een duurzamer alternatief meestal slechts bereid om een klein beetje extra te betalen.

Bovenstaand onderzoek illustreert de grote uitdaging als het om het management van de opbrengstenstromen gaat: hoe overtuigt men de klant van de lange termijn toegevoegde waarde van duurzaamheid die een hogere verkoopprijs rechtvaardigt?

### **Kostenstructuren**

Wat als hogere verkoopprijzen niet mogelijk zijn? Het reduceren van kosten leidt bij gelijkblijvende verkoopprijzen tot een verhoging van de winst. De uitdaging is hier de vraag of en hoe het mogelijk kan zijn om zonder concessies te doen aan de duurzaamheid van de productie, toch kostenreducties te realiseren. Onmogelijk is dit niet. Men kan bijvoorbeeld denken in oplossingsrichtingen die te maken hebben met het reduceren van *complexiteit* in de waardeketen. Denk hierbij aan productcomplexiteit, procescomplexiteit en organisatiecomplexiteit. Het begint bij de vraag of het gevoerde duurzame produc-

tassortiment eigenlijk niet te uitgebreid is. Wellicht kan het aantal producttypen dat de organisatie aanbiedt, gereduceerd worden zonder dat dit tot verlies aan klantwaarde leidt. Als dat zo is, leidt dit bijna automatisch tot een reductie in procescomplexiteit, die op zijn beurt weer leidt tot een reductie in organisatiecomplexiteit. De uiteindelijke kostenverlagingen die hierdoor gerealiseerd kunnen worden, kunnen het mogelijk maken dat duurzame productie uiteindelijk ook concurrerender en winstgeverder wordt ten opzichte van “traditionele” productie. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat “traditionele” productie ook op slimme wijze gebruik kan maken van oplossingen als het reduceren van complexiteit.

### **Management Accounting**

De financiële functie is ook verantwoordelijk voor de inrichting van de interne financieel-economische informatievoorziening van de organisatie. Het gaat hier om informatie die moet bijdragen aan een betere besluitvorming door medewerkers binnen de organisatie.

Van oudsher werd deze interne informatievoorziening gebaseerd op gegevens die afkomstig zijn uit *Accounting Information Systems* (AISs). Deze systemen zijn niet primair bedoeld voor de interne informatievoorziening, maar zijn vooral gericht op de vereisten ten behoeve van de externe berichtgeving richting *stakeholders* (waaronder ook de aandeelhouders). Dit is het *Financial Accounting*-domein dat in de volgende paragraaf aan de orde komt.

Voor nu is het belangrijk om op te merken dat de informatie uit die AISs gebaseerd is op principes die noodzakelijk zijn om te voldoen aan de *Financial Accounting*-regelgeving. Het gaat te ver om al deze principes in dit hoofdstuk uit te leggen, maar een tweetal is relevant als het gaat om de duurzaamheidsuitdagingen waarvoor *Management Accounting* zich gesteld ziet.

Als eerste heeft het *Accounting Concept of Profit* betrekking op *gerealiseerde transacties*: het verleden dus. Accountingwinst kijkt terug en de informatie die erop gebaseerd is, heeft daarom altijd een *lagging* (na-ijlend) karakter. Dit is bezwaarlijk, omdat stuurinformatie toekomstgericht moet zijn: het management heeft behoefte aan *leading* informatie. Daarnaast geldt het *voorzichtigheidsbeginsel*: de accountant rekent zich liever arm dan rijk. Bij waarderingsvraagstukken zal men dus altijd aan de voorzichtige kant blijven. Dit laatste kan leiden tot een verschijnsel dat door Merchant & Van der Stede<sup>3</sup> gemunt is als *Accounting Myopia* (letterlijk: bijziendheid).

### **Accounting Myopia**

Deze bijziendheid betreft het risico dat economisch zinvolle en duurzame investeringen door het management worden uitgesteld of geweigerd, omdat ze een negatieve impact hebben op de korte termijn accountingwinst. Men moet hierbij vooral denken aan inves-

teringen die een onzeker en niet-materieel karakter hebben. Investerings in research, in mensen en in de merknaam bijvoorbeeld. Bij “gewone” (materieële) investeringen (een gebouw, een machine), staat het accountingwinstbegrip toe dat de investering op de balans wordt geplaatst als een activum en dat er vervolgens jaarlijks wordt afgeschreven gedurende de levensduur van dat activum. Als gevolg hiervan worden de lasten van de investering als het ware “uitgesmeerd” over de looptijd. Maar wegens het voorzichtigheidsbeginsel is het niet toegestaan om dit bij alle soorten investeringen te doen. Bij eerdergenoemde niet-materieële investeringen is het vaak vereist om de gehele investering in één keer ten laste te brengen van het accountingresultaat. Dit heeft te maken met het onzekere karakter van dit type investeringen en uit voorzichtigheid blijft de accountant aan de veilige kant.

Opgelet: op de langere termijn wordt de waardecreatie van de immaterieële investeringen wel degelijk zichtbaar in de accountingwinst, maar *op de* korte termijn is de impact op de accountingwinst van dit type investeringen zwaar negatief. Helaas hebben veel investeringen op het gebied van duurzaamheid een immaterieel karakter en dit kan het management doen besluiten om deze investeringen uit te stellen, om aldus de accountingwinst op de korte termijn “op te poetsen”.

### Balanced Scorecard revisited

Eén van de oplossingen tegen *Accounting Myopia* is de *Business Balanced Scorecard* (BSc) die ontwikkeld is door Kaplan en Norton.<sup>4</sup> De auteurs stellen dat prestatie meting op basis van uitsluitend financiële (accounting) maatstaven te beperkt is en daarom uitgebreid moet worden met toekomstgerichte (*leading*) niet-financiële maatstaven. In het “oermodel” van de BSc werden deze additionele maatstaven verdeeld over drie perspectieven: het klantperspectief, het interne processenperspectief en het leren & groeien-perspectief.

De *Balanced Scorecard* is erg invloedrijk gebleken maar is tegelijkertijd geen panacee voor alle problemen rondom prestatie meting. Toch is het interessant om in dit hoofdstuk te wijzen op zeer recent onderzoek dat in gang is gezet door een van de BSc-pioniers: Robert S. Kaplan.<sup>5</sup> Samen met McMillan onderzoekt hij de vraag hoe de BSc omgevormd moet worden om te kunnen dienen als prestatie maatstaf in een *Triple Bottom Line* omgeving. Hiermee doelen de auteurs op drie typen prestatie maatstaven: *financial*, *environmental* en *societal*. De vier perspectieven worden hierbij gedeeltelijk opnieuw gedefinieerd: het financiële perspectief wordt herdoopt tot *outcomes* om aan te geven dat hier zowel financiële als ook omgevings- en maatschappelijke prestatie maatstaven in beschouwing worden genomen. Deze drie vormen de *Triple Bottom Line*. Het klantperspectief wordt uitgebreid naar *stakeholders* om te benadrukken dat er vele belanghebbenden zijn in het ecosysteem van de organisatie. *Leren & Groeien* wordt uitgebreid tot het *Enablers* perspectief om aldus nieuwe vaardigheden voor samenwerking en afstemming te benadrukken. Dit geheel blijft

overigens niet beperkt tot een theoretische exercitie: Kaplan en McMillan geven interessante voorbeelden van de invulling van de nieuwe BSc in innovatieve landbouwecosystemen.

Samenvattend kan worden opgemerkt dat de grootste *Management Accounting* uitdaging vooral betrekking heeft op de ontwikkeling van nieuwe, samenhangende prestatie maatstaven die gecombineerd kunnen worden met de bestaande financiële accounting maatstaven.

### Financial Accounting

Financiële informatie die gericht is op de buitenwereld, dient te voldoen aan allerlei regels en richtlijnen. Men spreekt in het jargon over de *Generally Accepted Accounting Principles*, kortweg *GAAP*. In Nederland betreft dit de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ); ook wel bekend als *Dutch-GAAP*. Voor Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is het sinds begin deze eeuw verplicht om te voldoen aan de *International Financial Reporting Standards* (IFRS); andersoortige bedrijven mogen nog steeds rapporteren onder *Dutch-GAAP*.

Deze verplichting geldt overigens niet voor Management Accounting informatie: deze is intern gericht en de organisatie is in principe vrij om deze informatievoorziening in te richten naar eigen wens. Maar zoals eerder opgemerkt, kiezen organisaties er meestal niet voor om twee *Accounting Information Systems* op te tuigen (een AIS voor Management Accountingdoeleinden en een voor Financial Accounting). In plaats daarvan richt men één AIS in dat in ieder geval moet voldoen aan de regelgeving (*Dutch-GAAP* of *IFRS*). Dit betekent dat de eerdergenoemde problemen met betrekking tot het *Accounting Concept of Profit* ook gelden voor de externe berichtgeving. Wegens de regelgeving is het bij *Financial Accounting* niet mogelijk om hiervan af te wijken als het gaat om de publicatie van de financiële cijfers: denk hierbij aan balansen, verlies- en winstrekening, het kasstroomoverzicht en toelichtingen hierop. Deze moeten hoe dan ook aanwezig zijn in de berichtgeving en aan de eisen voldoen.

De uitdaging voor organisaties die hun stakeholders *uitbreider* dan dit willen informeren, is de vraag met welke informatie men dit zou moeten doen. Beursgenoteerde organisaties hanteren hiervoor de beschikbare raamwerken van de *International Integrated Reporting Council* (IIRC) en het *Global Reporting Initiatief* (GRI). Deze raamwerken zijn op zichzelf ook geschikt om kleinere (MKB) organisaties te ondersteunen bij dit proces (dat overigens ook bekend staat als *Integrated Reporting* (IR)).

TIAS-alumna Van Zetten-Donkersloot heeft samen met TIAS-hoogleraar Van de Ven recent een artikel gepubliceerd, waarin zij een toepassing van *Integrated Reporting* in een MKB-bedrijf beschrijven.<sup>6</sup> Het betrof hier een (anoniem gemaakte) bouwonderneming die volgens *Dutch-GAAP* (BW 2, Titel 9) verplicht is om een jaarrekening te publiceren,

bestaande uit een holding met diverse werkmaatschappijen, een jaaromzet van tussen de 5 en 10 miljoen euro en een balanstotaal van meer dan 15 miljoen euro. Het onderzoek richtte zich op de vraag welke niet-financiële informatie moest worden opgenomen in het (voor de eerste maal op te stellen) *geïntegreerde* verslag. De resultaten worden hieronder kort besproken en vormen een illustratie van de uitdagingen voor de financiële functie als het gaat om *Financial Accounting*.

Startpunt in het proces van opstelling van het *Integrated Report* is de vraag welke niet-financiële informatie moet worden opgenomen. “In de IR-literatuur wordt hierbij het begrip ‘materialiteitsinschatting’ gebruikt, waarmee wordt bepaald welke informatie voor stakeholders van materieel belang is. De materiële onderwerpen zijn, vanwege de verschillende contexten, businessmodellen en stakeholders die organisaties hebben, voor elke organisatie anders”, aldus de auteurs. Vervolgens introduceren zij een vierstappenmodel dat ontleend is aan diverse raamwerken en dat passend lijkt voor toepassing in het MKB.

### Identificatie van de stakeholders

Stakeholders verschillen in de mate van invloed die zij kunnen hebben en in de mate van informatiebehoefte. In de eerste stap worden de stakeholders ingedeeld in vier kwadranten, afhankelijk van de bovenstaande mate van invloed (laag, hoog) en informatiebehoefte (laag, hoog).

### Bepalen van de methode van engagement

Literatuur met betrekking tot ‘stakeholdersengagement’ geeft aan dat er verband bestaat tussen de duur van de relatie, de intensiviteit waarmee de stakeholder betrokken is bij de organisatie en de informatiebehoefte van de stakeholder. Het gaat er in deze stap om te bepalen hoe men de diverse soorten stakeholders wil betrekken bij de organisatie. Dit kan variëren van “statische” websites tot aan het integreren van stakeholders in de organisatie via adviesraden of *partnerships*.

### Bepalen relevante onderwerpen

Voor het bepalen van relevante onderwerpen biedt de IR-literatuur duidelijke aanknopingspunten. Relevante onderwerpen zijn volgens de GRI<sup>7</sup> onderwerpen die invloed kunnen hebben op economische, milieu- en sociale aspecten van de organisatie. Relevante onderwerpen zijn die onderwerpen die invloed kunnen hebben op de inschattingen en beslissingen van stakeholders.

### Prioritering van onderwerpen

Als laatste stap dient er een prioriteitenlijst opgesteld te worden. Deze prioritering van onderwerpen vindt allereerst plaats door het bepalen van de invloed van deze onder-

werpen op beslissingen van en relatie met stakeholders. Vervolgens is de (mogelijke) impact van de door de stakeholders genoemde relevante onderwerpen op de economische, duurzaamheids- en sociale aspecten van de organisatie van belang.

Concluderend stellen de auteurs vast dat het doorlopen van deze vier stappen een tijdrovend proces is, ook in een MKB-omgeving. Er is veel betrokkenheid nodig van het management en andere functionarissen binnen de organisatie (die daar niet altijd tijd voor vrij kunnen maken). Dat is dus een uitdaging. Tegelijkertijd stelt men vast dat het onderzoek tot een verbetering van de relatie met de stakeholders heeft geleid. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de stakeholders, waardoor de relatie verder kan worden versterkt.

### Beslissingsondersteuning

Het *Accounting Concept of Profit* is ontwikkeld ten behoeve van verantwoording achteraf en het is dus per definitie *hindsight-oriented*. Dit maakt het minder geschikt voor beslissingsondersteuning omdat het dan juist gaat om de toekomst. Het is om die reden dat beslissingsondersteuning voor investeringen wordt gebaseerd op een ander winstbegrip: het *Economic Concept of Profit*. Dit winstbegrip is toekomstgericht en het staat ook bekend als de *Net Present Value* (Netto Contante Waarde) van alle toekomstige operationele geldstromen (na belasting) die samenhangen met de investeringsbeslissing.

Van oudsher kent men een aantal praktische bezwaren als het gaat om investeringsanalyse met behulp van de Netto Contante Waarde (NCW). Een belangrijk probleem vormt het voorspellen van de toekomstige operationele geldstromen. Denk ook aan voorspelproblemen met betrekking tot de looptijd van het project, de hoogte van het initiële investeringsbedrag en de restwaarde. Hiertoe zijn aanvullende technieken ontwikkeld, zoals beslissingsbomen en *real options* maar deze vallen buiten de *scope* van dit hoofdstuk.

Er speelt namelijk een ander probleem bij beslissingsondersteuning als het gaat om investeringen met transformatieve impact. Dit probleem betreft de moeilijkheid om sommige positieve en negatieve effecten van deze investeringen te *kwantificeren in geld*. Dit probleem is niet nieuw: vaak werden deze moeilijk kwantificeerbare effecten *niet* meegenomen in de netto contante waarde, maar apart vermeld als “kwalitatieve effecten”. Dit laatste is moeilijk verdedigbaar bij investeringen in duurzaamheid die nu net gericht zijn om impact te realiseren op deze moeilijk te kwantificeren effecten!

### Social Return on Investment

Een techniek die expliciet gericht is op het incorporeren van deze moeilijk kwantificeerbare effecten is *Social Return on Investment* (SROI). TIAS-alumna Ortega Maldonado en ondergetekende publiceerden een SROI-overzichtsartikel<sup>8</sup> waarin de volgende definitie

is opgenomen: “Social Return on Investment (SROI) is a framework for measuring and accounting for a much broader concept of value; it seeks to reduce inequality and environmental degradation and improve wellbeing by incorporating social, environmental, and economic costs and benefits.”

*Social Return on Investment* (SROI) is daarmee een bijzondere manier van investeringsanalyse. De kernvraag bij SROI is dan ook: hoe kunnen lastig te kwantificeren sociale waarden worden vertaald in geld en meegenomen in de investeringsanalyse? De SROI-aanpak is opgebouwd rondom zeven principes en een zes-stappenplan. Er moet gezegd worden dat de ambities hoog zijn want het ‘financieel maken’ van bijvoorbeeld sociale en milieueffecten is zonder meer moeilijk. Na literatuuronderzoek en interviews met vier SROI-experts is het overzichtsartikel positief over SROI in de conclusies. Het is een krachtige en holistische techniek die projectmanagement en strategiedefiniëring kunnen ondersteunen. Wel zien we dat de techniek op een aantal punten verbeterd kan en moet worden. Zo wordt er te weinig gedaan aan verificatie achteraf en worden ervaringen niet systematisch verzameld, ofschoon er wel degelijk SROI-netwerken bestaan. De rol van deze netwerken kan dus in belang toenemen.

### **Prestatiemeting en -management**

De bovenstaande ontwikkelingen maken het niet gemakkelijker om de vraag te beantwoorden of de organisatie “op koers” is en haar strategische doelen gaat realiseren. Organisaties die streven naar transformatieve impact hebben naast financiële doelstellingen (*business*) ook expliciete doelstellingen (zoals duurzaamheid) geformuleerd als het gaat om de omgeving waarin men opereert (*society*). De risico’s die succesvolle realisatie van al deze doelen bedreigen, nemen daarbij navenant toe, zowel in aard als in omvang.

Kaplan & Mikes<sup>9</sup> beschrijven in dit verband drie soorten risico’s. *Preventable risks* zijn (vooral interne) risico’s die de organisatie kan voorkomen dan wel mitigeren. Dit is mogelijk door allerlei (vaak administratieve) maatregelen te nemen, zoals bijvoorbeeld functiescheiding, het meer-ogen principe en allerlei procedures. Het vakgebied dat zich hierop richt staat bekend als *Internal Control*. *Strategy risks* zijn de risico’s die een organisatie bewust accepteert om de strategie te realiseren. De afweging tussen risico’s en resultaat wordt hier genomen en waar mogelijk wordt de impact van de risico’s verkleind. Merk op dat deze risico’s *niet* tot nul gereduceerd kunnen worden: de ondernemer accepteert de mogelijke (incidentele) negatieve gevolgen van deze risico’s omdat ze onvermijdbaar zijn bij het gekozen businessmodel en de strategische doelstellingen. Als derde onderscheiden Kaplan en Mikes *External risks*: dit zijn risico’s waarop een organisatie geen invloed kan uitoefenen. Hieronder vallen onder meer natuurrampen en macro-economische omstandigheden.

De uitdagingen als het gaat om duurzaamheid, betreffen de tweede categorie risico’s: *Strategic risks*. Steeds meer ondernemingen realiseren zich dat men “proactief” aan de slag moet met het opstellen van (meetbare!) strategische doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid. Dat brengt meteen de vraag met zich mee in hoeverre men in staat is om de risico’s die de realisatie van deze nieuwe, additionele strategische doelstellingen bedreigen, te mitigeren. Het is immers niet waarschijnlijk dat deze nieuwe risico’s tot nul gereduceerd kunnen worden. De consequentie daarvan is de vraag in hoeverre men bereid en in staat is om het (incidenteel) niet realiseren van deze doelstellingen “op te vangen”. Uiteindelijk kan door deze nieuwe risico’s de continuïteit van de onderneming wel degelijk gevaar lopen.

Het Nederlandse concern DSM spreekt in dit verband over hun maatschappelijke *License to Operate*. Het bedrijf realiseert zich als geen ander dat de continuïteit in het geding kan zijn als men niet kan voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen. Dit besef is geworteld in een zeer ernstig bedrijfsongeval dat plaatsvond op 7 november 1975. Toen ontplofte in Geleen een grote DSM naftakraker met als gevolg 14 doden, 109 gewonden en een enorme ravage. De directie van DSM heeft altijd geweten dat een herhaling van een dergelijk bedrijfsongeval het einde van hun *License to Operate* zou zijn. Het is niet ondenkbaar dat de vooraanstaande positie die DSM nu inneemt als het gaat om het formuleren van duurzame strategische doelstellingen, een gevolg is van de ramp van bijna vijftig jaar geleden.

### **Slotopmerkingen**

Dit hoofdstuk heeft een beeld willen schetsen van de uitdagingen waarvoor de financiële functie zich gesteld ziet als een organisatie streeft naar duurzaamheid (als voorbeeld van transformatieve impact). Bij de beheersing van de geldstromen kwam de vraag aan de orde of de klant uiteindelijk wel bereid is te betalen voor *business with a purpose*. De inrichting van de interne informatievoorziening (Management Accounting) moet op de schop want er is meer dan alleen financiële (accounting) informatie nodig om adequaat te kunnen sturen. Een soortgelijke vraag kan gesteld worden als het gaat om de externe berichtgeving (Financial Accounting): welke additionele informatie moet eigenlijk verstrekt worden aan die stakeholders (in het *Integrated Report*)? Economische beslissingsondersteuning wordt moeilijker omdat allerlei lastig te kwantificeren effecten meenomen moeten worden in het afwegingsproces. En tot slot wordt het beheersen van de risico’s er ook niet makkelijker op.

### **Never stop asking**

- In hoeverre zal duurzamere productie leiden tot kostenverhogingen en in hoeverre is uw klant bereid te betalen voor deze kostenverhogingen? Kan de hierboven besproken reductie in complexiteit in dit verband een oplossing zijn voor uw organisatie?

- Hoe zou de *Triple Bottom Line Balanced Scorecard* er voor uw organisatie uit kunnen zien? Hoe geeft u invulling aan *outcomes*, *stakeholders* en *enablers*?
- Is sprake van *accounting myopia* in uw organisatie als het gaat om investeringen in duurzaamheid?
- Wat zijn de risico's voor uw organisatie als u op de langere termijn *niet* gaat voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen?

## Noten

1 Osterwalder, A., Y. Pigneur (2009): *Business Model Generatie*, Deventer: Kluwer.

2 Elsen, M., K. van den Akker (2021): *Betalingsbereidheid van consumenten voor duurzame(re) producten*. Onderzoek in opdracht van de Autoriteit Consument & Markt, Centerdata, Tilburg University.

3 Merchant, K.A., W.A. Van der Stede (2017): *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 4th Ed., Harlow: Pearson Education Limited.

4 Kaplan, R.S., D.P. Norton (1992): The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, no. 1, pp. 71-79.

5 Kaplan, R.S., D. McMillan (2020): Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Working Paper* 21-028, Boston: Harvard Business School.

6 Van Zetten-Donkersloot R, A.C.N. van de Ven (2021): Integrated reporting in het MKB: een casestudy. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 95(3/4): 107-116.

7 GRI (Global Reporting Initiative) (2018) GRI Sustainability Reporting Standards and Standards Glossary. GRI (Amsterdam). <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

8 Ortega Maldonado M., M.H. Corbey (2016) Social Return on Investment (SROI): a review of the technique. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 90(3): 79-86.

9 Kaplan, R.S., A. Mikes (2012) Managing Risks: A New Framework, *Harvard Business Review*, June, 48-60.