

PROF. DR. KAREN MAAS

Accounting & Sustainability

van control en compliance, naar vertrouwen
en impact



Open Universiteit
www.ou.nl



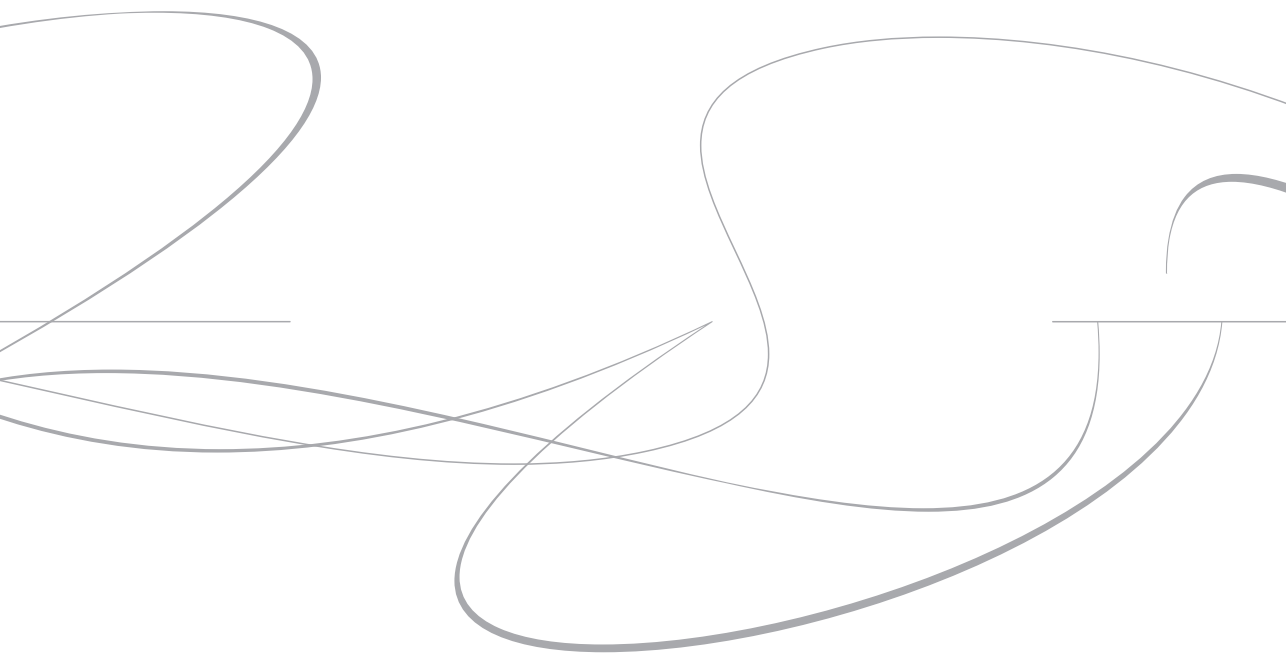
Prof. dr. Karen Maas

Accounting & Sustainability

van control en compliance, naar vertrouwen en impact

Open Universiteit
www.ou.nl





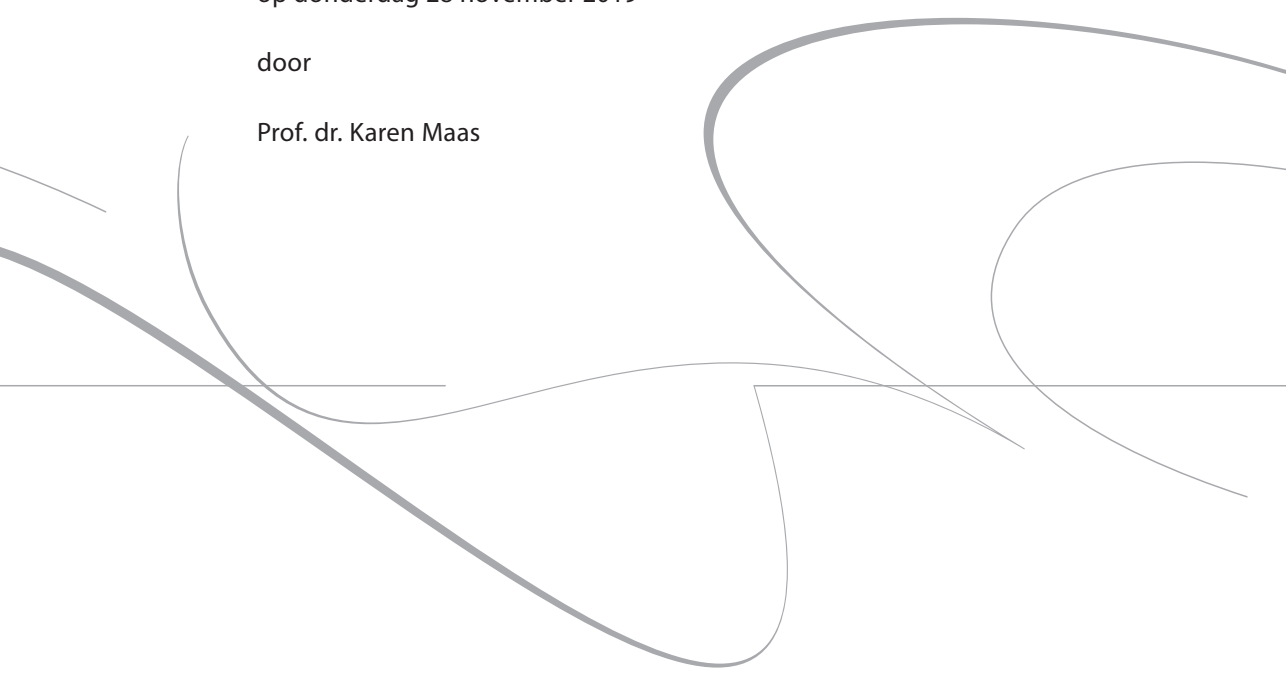
Accounting & Sustainability: van control en compliance, naar vertrouwen en impact

Rede

in verkorte vorm uitgesproken
bij de openbare aanvaarding van het ambt
van hoogleraar Accounting & Sustainability
aan de Open Universiteit
op donderdag 28 november 2019

door

Prof. dr. Karen Maas



Colofon

Accounting & Sustainability:
van control en compliance, naar vertrouwen
en impact

Copyright © 2019 prof. dr. Karen Maas

Auteur: prof. dr. Karen Maas

Vormgeving: Team Visuele communicatie,
Open Universiteit

All rights reserved. No part of this
publication may be reproduced, stored,
in a retrieval system, or transmitted, in any
form or by any means, electronic, mechanical,
photocopying, recording or otherwise,
without the prior permission of the publishers.

Inhoudsopgave

Introductie	7
1 Van Output naar Impact	9
2 Verschillende business modellen	13
3 Van compliance naar impact	17
4 Een (management) accounting perspectief	19
<i>De financiële waarde van niet-financiële waarde</i>	19
<i>Aandacht voor niet-financiële informatie</i>	20
<i>Een integrale aanpak</i>	21
5 Van controle naar vertrouwen	25
6 Leerstoel en onderzoeksagenda	27
<i>I. Het effect van transparantie op performance</i>	27
<i>II. Implementatie van de Sustainable Development Goals</i>	27
<i>III. Van output naar impact, de lerende organisatie</i>	28
7 Woorden van Dank	29
Referenties	33



Accounting & Sustainability: van control en compliance, naar vertrouwen en impact

Mijnheer de Rector Magnificus,
Mijnheer de Decaan,
Zeer gewaardeerde toehoorders,

Ik ben buitengewoon vereerd en trots dat ik hier vandaag mijn inaugurele rede als hoogleraar Accounting & Sustainability voor u mag uitspreken. Ik vind het heel bijzonder dat u voor deze gelegenheid naar Heerlen bent gekomen, voor velen van u is dat immers niet naast de deur.

Het is nu wel duidelijk en algemeen geaccepteerd dat organisaties meer dan alleen financiële verantwoordelijkheden dragen. Immers, alle organisaties hebben een sociale, ecologische en economische impact die van invloed is op mensen, hun gemeenschappen en het natuurlijke milieu. Deze impact kan zowel positief als negatief zijn. In Nederland bestaat dit besef al lang, hoewel vaak in sluimerende toestand. Al op 15 december 2000, bracht de Sociaal-Economische Raad (SER) op verzoek van het kabinet een advies uit over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) met als titel 'De Winst van Waarden'¹. Hierin werd het belang van niet-financiële aspecten voor ondernemingen benadrukt. Het is één van de meest geraadpleegde SER-rapporten aller tijden. Recenter, in september 2019 hebben ook de leden van de *Business Roundtable*, een Amerikaanse vereniging van CEO's van de grootste Amerikaanse ondernemingen, een statement uitgebracht waarin zij aangeven dat het 'shareholder first' uitgangspunt een te beperkt uitgangspunt is voor een succesvolle continuïteit van de organisatie².



*"Yes, the planet got destroyed.
But for a beautiful moment in time we
created a lot of value for shareholders."*

FIGUUR 1
De limitaties van het 'shareholder
first' uitgangspunt.

¹ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2000/maatschappelijk-ondernemen.pdf>

² <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Organisaties hebben in toenemende mate te maken met uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering en mensen rechten. Zowel overheden, investeerders maar ook consumenten stellen steeds hogere eisen aan de sociale en de ecologische voetafdruk van organisaties. De discussies rondom stikstof, de opwarming van de aarde en alle bijbehorende effecten, bepalen voor een groot deel het dagelijkse publieke en politieke debat. Veel organisaties spelen hierop in door maatregelen te nemen zoals het verminderen van energiegebruik of het gebruik van duurzame energie en het maken van circulaire producten. Organisaties nemen dit soort maatregelen door externe druk of op basis van intrinsieke motivatie. Soms gekoppeld aan het business model, soms losstaand van de business. Dat er maatregelen worden genomen is natuurlijk een mooi gegeven. Opvallend is dat wij vaak wel weten welke maatregelen zijn genomen maar dat er slechts weinig bekend is over de effecten van de maatregelen. Als we niet weten wat er uiteindelijk wordt bereikt met deze maatregelen, op basis waarvan komen we dan tot keuzes? En hoe weten we dan of we op de goede weg zijn? Deze vragen hebben mij in het afgelopen decennium beziggehouden. Samen met collega's hebben we in die tijd veel kunnen onderzoeken en leren om zo de academische wereld maar ook de praktijk verder te brengen op dit vraagstuk. Echter hoe meer we weten, hoe meer vragen dat ook weer met zich meebrengt.

1 Van output naar Impact

Als we kijken naar de ontwikkeling van de missie statements van bedrijven, zien we ook hier heel duidelijk de toenemende aandacht voor niet-financiële onderwerpen terugkomen.

In de periode voor de jaren tachtig, waren de missie statements vooral gericht op het maken van winst. Het doel was de grootste, de beste en de sterkste te worden. Een mooi voorbeeld hiervan was het missie statement van Honda destijds: 'We will destroy Yamaha'. Deze missie illustreert hoe bedrijven in die tijd in de wereld stonden. In de periode 1980 – 2000 zagen we een enorme nadruk komen op kwaliteit. Er werd ingezet op kwalitatief goede producten en efficiënte organisaties. De hele beweging rondom kwaliteitsmanagement dateert ook uit die tijd. Zo is de European Foundation for Quality Management (EFQM) opgericht in 1989 en het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK) in 1991. Ook de '*lean management*' aanpakken kwamen op in die tijd. De eerste officiële ISO-norm voor kwaliteitsmanagement, ISO-9001, dateert uit 1987. In de jaren 2000, zagen we dat de nadruk kwam te liggen op het centraal stellen van de klant. Dit werd ook steeds vaker vast gelegd in adviezen aan bedrijven. Zo moest na de financiële crisis in 2009 de klant ook bij de bank centraal komen te staan, zoals geadviseerd door de Commissie-Maas, de Adviescommissie Toekomst Banken (Commissie-Maas, 2009).

Meer recent zien wij nog een nieuwe ontwikkeling waarin bedrijven in hun missie aandacht besteden aan de rol die zij willen spelen in de maatschappij. In de nieuwe Van Maanen Corporate Governance code, daterend uit 2015, worden commissarissen erop aangesproken dat lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders van essentieel belang is (Commissie-Van Manen, 2016). Dit is slechts één van de externe ontwikkelingen die bedrijven hierop aanspoort. Dit alles heeft geresulteerd in prachtige missie statements waarin bedrijven niet alleen minder slecht willen doen, door bijvoorbeeld minder te vervuilen, maar ook echt goed willen doen. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan de oplossing van het wereldvoedselprobleem (Rabobank, 2019³), of het gezonder maken van miljarden mensen in het jaar 2025 (Philips, 2019⁴).

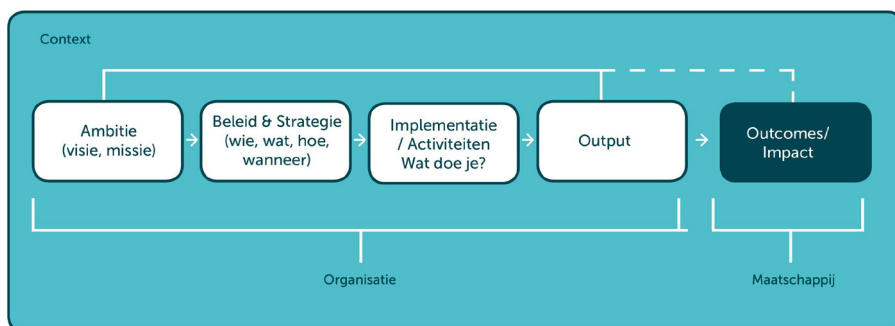
Als we tegenwoordig de missie statements van organisaties bekijken, is het vrijwel onmogelijk om op basis daarvan te beoordelen of het nu om een for-profit organisatie gaat of om een non-profit organisatie. Alle organisatie willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter de manier waarop ze hier invulling aan geven toont wel degelijk grote verschillen.

³ Rabobank (2019), Missie statement. Te vinden op www.rabobank.nl

⁴ Philips (2019), Missie statement. Te vinden op www.philips.com



Theoretisch ziet het pad van missie tot impact er als volgt uit (zie figuur 2). Elke organisatie fungeert binnen een specifieke (institutionele) context. Dat is bijvoorbeeld het land of de landen waar de organisatie zich bevindt en de bijbehorende wet- en regelgeving. Maar dit betreft ook de sector, de omgeving, concurrenten, verwachtingen van stakeholders enzovoort waar de organisatie mee te maken heeft.



FIGUUR 2 Impact waardeketen

Impact Centre Erasmus®
Erasmus

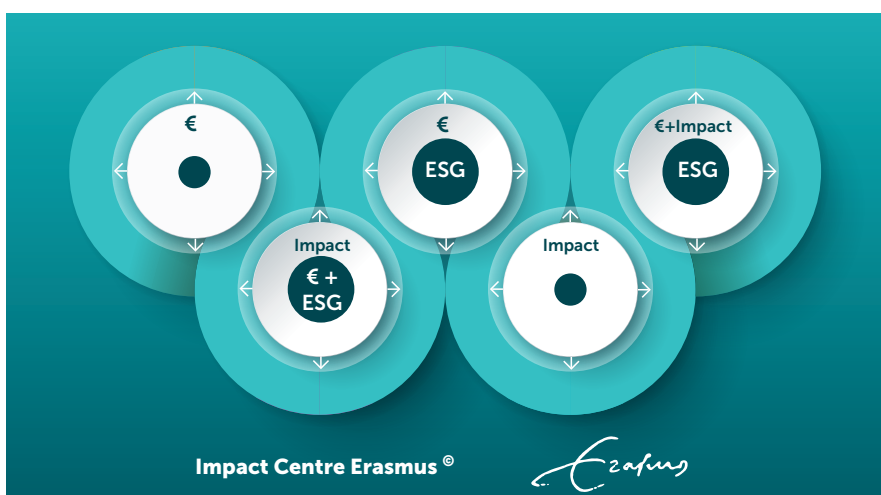
Binnen die context bepaalt een organisatie haar unieke rol en positie, wat wordt verwoord in een *ambitie*, weergegeven in een *visie en/of missie*, tegenwoordig ook wel *purpose* genoemd. Dit is het uiteindelijke doel van de organisatie. Een lange termijn doel; dat waar de organisatie het allemaal voor doet. Die ambitie wordt omgezet naar *strategie en beleid*, waarin wordt bepaald hoe de missie zal worden ingevuld. Hierbij wordt nagedacht dat als we de organisatie de ambitie willen invullen, hoe de organisatie daar kan komen. Wie moet daarbij worden betrokken en wie verantwoordelijk is, wat hier allemaal voor nodig is, hoe daar invulling aan gegeven kan worden en wanneer eventuele doelstellingen bereikt moeten zijn. Vervolgens worden de bijbehorende activiteiten uitgevoerd (het maken van producten of het leveren van diensten, het uitvoeren van programma's of projecten). Dit leidt tot een bepaalde *output*, het directe resultaat van de activiteit. Datgene wat de organisatie heeft gemaakt of geproduceerd of de directe dienst die hij heeft geleverd. De *outcomes* zijn vervolgens de directe (sociale) gevolgen van dit product of deze dienst voor bijvoorbeeld de beneficiant, de afnemer of de klant. Impact is het lange termijn effect hiervan minus wat er sowieso gebeurd zou zijn, dit wordt ook wel een *counterfactual* genoemd. Dit betekent dat als je over impact spreekt er een vergelijking wordt gemaakt met een situatie waarin de organisatie de activiteit niet uitgevoerd zou hebben. Zou iemand anders dezelfde activiteit hebben uitgevoerd of zou niemand dat gedaan hebben?

Hoe uniek is jouw bijdrage? Impacts omvatten zowel bedoelde als onbedoelde effecten, zowel positieve als negatieve effecten en zowel lange- als korte termijneffecten (Wainwright, 2002).

Op het moment dat een bedrijf in haar missie een ambitie heeft opgenomen om een positieve impact te hebben op specifieke individuen, of de maatschappij als geheel, dan is het ook belangrijk om uiteindelijk de impact op het individu of de maatschappij in kaart te brengen. Want hoe weet je anders of je wel de goede dingen doet en of je de dingen goed doet?

2 Verschillende business modellen

We hebben gezien hoe het pad van ambitie tot impact er in theorie uit ziet. In de praktijk echter zijn er verschillende business modellen die worden gebruikt om de ambitie van de organisatie in te vullen. Het business model, in het Nederlands ook wel bedrijfsmodel, verdienmodel of zakelijk model genoemd geeft aan volgens welke opzet een bedrijf zaken doet. Het business model ligt, normaal gesproken, in het verlengde van de bedrijfsstrategie en vloeit op haar beurt voort uit de missie of de purpose van de organisatie. In Figuur 3 worden de in de praktijk veel voorkomende businessmodellen vormgegeven.



FIGUUR 3 Verschillende business modellen van puur financieel gericht naar puur impact gericht.

Bij deze businessmodellen geeft de binnenste cirkel telkens aan wat randvoorwaarden zijn en is het streven om de witte cirkel te vergroten. Zo zien we in het *eerste model* een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn er slechts enkele activiteiten die de organisatie *niet* doet (de binnenste stip), dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

In het *tweede model* heeft de organisatie nog steeds een financiële oriëntatie. Deze organisatie houdt al meer rekening met niet-financiële, maatschappelijke onderwerpen en sluit een aantal dingen uit op basis van ESG criteria (Environmental, Social and Governance). Vanuit milieu perspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten die teveel vervuiling met zich mee brengen.

Vanuit een sociaal perspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten waarin er te hoog risico is op kinderarbeid in de productielanden. Vanuit een governance perspectief kan met gedragsregels opstellen voor medewerkers rondom corruptie en omkoping. Vaak zijn dit organisaties die een Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid hebben dat zich met name richt op 'doing no harm' oftewel niet slecht doen. Geen vervuiling, geen kinderarbeid, geen omkoping. In dit model zitten de veel organisaties.

In het *derde model* verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel-én-maatschappelijk. Hier wordt ook rekening gehouden met ESG-aspecten zoals hierboven beschreven. En in dit model wordt de stap gezet van 'doing no harm' naar 'doing good'. Er wordt actief gezocht naar activiteiten en business die zowel goed zijn voor de financiële positie van de organisatie en goed zijn voor de maatschappij. In de praktijk worstelen deze organisaties vaak met de trade-offs tussen de twee visies. Wat doe je wanneer iets minder geld oplevert, maar wel positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op de lange termijn geïnd kunnen worden? En wat als het wel veel geld oplevert maar het heeft een duidelijke negatieve impact op de maatschappij. Doe je het dan niet? Of toch wel, als het economisch even wat tegen zit? De uitdaging binnen dit model is dan ook om helder te krijgen op basis van welke criteria de afwegingen worden gemaakt en wat de uiteindelijke keuze bepaald. Wanneer zeg je ja, en wanneer zeg je nee. Bedrijven als DSM, Philips en Alliander zijn mooie voorbeelden van dit model. Deze bedrijven zetten allemaal in op een model waarbij zowel winst als maatschappelijk rendement moet worden behaald en sturen hier ook op aan.

In het *vierde model*, zien we een verschuiving van een financiële oriëntatie naar een maatschappelijke oriëntatie. Het leveren van een positieve maatschappelijke impact is nu de doelstelling. Financiële prestaties zijn nu een middel en geen doel op zich meer. Geld is verschoven van de buitenste cirkel naar de binnenste cirkel. Geld blijft van belang, maar levert nu de randvoorwaarde waarbinnen een organisatie kan en wil opereren. Er kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rendement op termijn. Vervolgens kunnen activiteiten die daar niet aan voldoen worden uitgesloten. Activiteiten die niet bijdragen aan het leveren van een positieve maatschappelijke impact worden in dit model sowieso uitgesloten. Een voorbeeld hiervan is Triodos. Deze bank heeft als missie om geld te laten werken aan een positieve verandering. Geld hierbij is geen doel op zich, het inzetten van geld om een positieve verandering teweeg te brengen is de ambitie. Ook de Triodos bank moet een bepaald rendement behalen om het business model

sluitend te maken, echter zij streven naar een rendement op vermogen van zeven procent. Meer is er niet nodig. Ook andere sociaal ondernemers gebruiken het vierde model, zoals Tony Chocology.

Tenslotte, het *vijfde model* richt zich volledig op het leveren van een positieve maatschappelijke impact. Hierbij zullen activiteiten worden uit-gevoerd zolang er geld voor beschikbaar is. Dit model zien wij vaker terug bij filantropische organisaties en vermogensfondsen.

Zowel missies als businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen (Maas et al. 2018). Zo onderkennen bedrijven met een impact-oriëntatie in toenemende mate het belang van financiële prestaties voor hun bestaansrecht op de lange termijn. Tevens zien financieel-georiënteerde bedrijven steeds meer het belang van hun impact op meerdere dimensies en het effect daarvan op de lange termijn financiële resultaten. De missie, het business model, de interne aansturing en de rapportage moeten bij zulke verschuivingen allemaal mee verschuiven en op één lijn zitten. In de praktijk zien we echter dat congruentie tussen deze aspecten vaak een grote uitdaging is. We zien in veel gevallen een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen.

3 Van compliance naar impact

Impact denken is dus anders, maar hoe dan? Elke organisatie moet de wet- en regelgeving naleven. Maar ook vrijwillige afspraken, al dan niet vastgelegd in convenanten, moeten worden nageleefd. Dit wordt ook wel *compliance* genoemd. Zo hebben grote exporterende Nederlandse bedrijven recentelijk een brief gekregen waarin zij werden aangesproken door minister Kaag van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en minister Hoekstra van Financiën en Staatssecretaris Keijzer van Economische Zaken en Klimaat dat zij worden geacht de OESO-richtlijnen te ondertekenen. De OESO-richtlijnen bieden handvatten aan bedrijven om met kwesties als ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie om te gaan. Deze brief spoort de bedrijven aan om de richtlijn te ondertekenen en zo compliant te zijn met de OESO-richtlijn. Echter het ondertekenen van deze richtlijn, zegt nog niet dat dit ook tot de gewenste impact zal leiden. Immers, dit soort richtlijnen zijn een middel om iets te bereiken, maar geen doel op zich. Impact denken gaat verder dan alleen voldoen aan richtlijnen, convenanten en wet- en regelgeving.

Het impact denken gaat ook verder dan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, oftewel Corporate Social Responsibility in het Engels. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen richt zich op minder slecht doen, ook wel 'do no harm' genoemd. Hierbij kunnen we denken aan bedrijven die investeringen doen om hun productie minder vervuילend te maken of zich actief inzetten om kinderarbeid in hun keten te voorkomen. Ook onderscheidt impact denken zich van het zogenaamde 'shared value' denken. Shared Value is een concept wat veel bekendheid heeft gekregen in 2011 (Porter en Kramer, 2011). Bij Shared value gaan organisaties op zoek naar de win-win, dingen die goed zijn voor het bedrijf én goed zijn voor de maatschappij, maar wel bepaald vanuit een financieel kader. Een voorbeeld hiervan is het besparen van energie, goed voor de portemonnee en goed voor het milieu. Het denken vanuit impact gaat nog een stap verder. Daarbij wordt de stap gezet van 'minder slecht doen' naar 'goed doen'. Waarbij er niet meer vanuit het financiële kader wordt gedacht maar vanuit het leveren van een expliciete positieve bijdrage aan de maatschappij vanuit de unieke positie en de kracht van de onderneming zelf. Het onderscheidt tussen compliance, CSR, shared-value en impact is weergegeven in figuur 4. De piramide vorm impliceert



FIGUUR 4 Van compliance naar impact

dat compliance zich richt op veel thema's en dat het aantal thema's afnemen naarmate je de piramide beklimt. Ook toont het figuur dat het geen 'of-of' situatie is maar een 'én-én' situatie.

4 Een (management) accounting perspectief

Hoe past dit hele denken over niet-financiële informatie en de impact die we bereiken nu bij (management) accounting? In de inleiding heb ik al verschillende redenen genoemd waarom bedrijven steeds meer aandacht hebben voor deze zaken. Het publieke debat laat weinig ruimte meer om hier laatdunkend over te doen en ook verwachten investeerders, de overheid en een groeiende groep consumenten dat organisaties hier actief aandacht voor hebben. Ondanks deze verwachtingen en wensen is wellicht nog de grootste motivatie voor bedrijven dat het loont om hiermee bezig te zijn.

De financiële waarde van niet-financiële waarde

Onderzoek van Ocean Tomo (Elsten en Hill, 2017) toont dat de marktwaarde van een bedrijf in 1975 nog voor 83% werd bepaald door zogeheten 'materiële activa'. Voorbeelden hiervan zijn gebouwen, land en machines. Alles wat tastbaar is en een waarde heeft. De overige 17% werd in die tijd bepaald door zogenaamde 'immateriële activa'. In 2015 is deze situatie heel anders, nu wordt nog maar 16% van de marktwaarde van een bedrijf bepaald door materiële waarde en 84% door immateriële waarde. Duurzaamheid, de reputatie van een bedrijf, maar ook hoe je omgaat met lange termijn waardecreatie en hoe flexibel je als organisatie in kunt spelen op nieuwe trends zijn van invloed op de immateriële waarde van een organisatie. Deze aspecten worden in accounting vaak geschaard onder het kopje niet-financiële waarde.

Interessant is dat we de afgelopen jaren hebben gezien dat niet-financiële aspecten steeds financieel worden. Dit wil ik graag duiden aan de hand van een aantal voorbeelden. In september 2015 raakte Volkswagen in opspraak toen bleek dat het jarenlang had gesjoemeld met de uitstootgegevens van miljoenen dieselwagens. De auto's waren voorzien van software waardoor ze in laboratoriumtesten veel schoner leken dan ze in het dagelijks gebruik op de weg zijn. Tijdens de toelatingstest trad de software in werking en voldeden de auto's aan de normen. Maar eenmaal op de openbare weg stootten ze soms wel tot twintig keer meer stikstofoxide uit. Volkswagen heeft toegegeven dat het fraude heeft gepleegd met tests van de uitstoot bij ongeveer 11 miljoen dieselloertuigen wereldwijd. Het schandaal heeft de Duitse autofabrikant inmiddels al zo'n 21,2 miljard euro gekost⁵. Ondanks dat Volkswagen tot een schikking kwam met onder andere de Amerikaanse autoriteiten, vrijwaart dit Volkswagen van strafvervolging maar dat geldt niet voor

⁵ Informatie Transparency International (2017), www.transparency.nl/nieuws/2017/09/oud-topman-volkswagen-gearresteerd-dieselschandaal/

individuele managers die betrokken waren bij het dieselschandaal. Zo werd in 2017 een directielid van Volkswagen onverwacht gearresteerd in Amerika en in 2018 werd een topman van Audi in Duitsland gearresteerd⁶.

De discussies rondom de beloning van de top heeft ABNAMRO en ING veel gekost. In reputatieschade, maar ook in vertrekkende klanten. Het leverde ASN en Triodos binnen één maand na de discussie over de hoge bonussen al 10.000 nieuwe klanten op⁷. Het publieke debat ging hier niet eens zozeer over de daadwerkelijk te betalen bonussen, maar meer om het principe.

Door de discussies rondom de aardgaswinning in Groningen en de daarbij optredende schade aan huizen en mensen wordt verwacht dat niet alle gasvoorraden nog uit de grond zullen worden gehaald. Dit levert zogenaamde 'stranded assets' op, voorraden die op de balans staan maar naar verwachting nooit gebruikt zullen kunnen worden en daardoor eigenlijk niks waard zijn. Dit leidde tot vervroegde afschrijving van de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) wat voor Shell, Exxon Mobile en de BV Nederland veel kosten heeft opgeleverd⁸.

Gelukkig zijn er ook positieve niet-financiële zaken die sneller geld opleveren dan we dachten. Zo is er steeds meer onderzoek beschikbaar dat mensen die gelukkiger zijn harder werken, loyaler zijn en ook minder ziek zijn (Baard et al., 2004). Het loont om te investeren in je medewerkers. Het is niet voor niets dat steeds meer organisaties een Chief Happiness Officer hebben aangesteld. Daarnaast toont onderzoek dat er drie primaire motiverende factoren zijn die werknemers gelukkiger en daarmee productiever maken, een uitdagende baan, het gevoel erbij te horen, en het gevoel een zinvolle bijdrage te leveren aan de wereld (Moss, 2001). Werknemers, zeker de millennials die in 2020 een derde wereldwijde beroepsbevolking beslaan, vinden zingeving in hun werk van groot belang (Delmas & Pekovic, 2013). Deze generatie medewerkers legt meer focus op missie en purpose, ze wensen een relevante en zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie en aan de samenleving als geheel en ze zijn trots om te werken voor bedrijven met een authentieke, oprechte purpose (Trunk, 2007).

Aandacht voor niet-financiële informatie

Als gevolg van een nieuwe EU-Richtlijn over niet-financiële informatie, moeten grote bedrijven sinds 2018 in hun bestuursverslag niet-financiële informatie openbaar maken. Over financiële resultaten leggen bedrijven al langer verantwoording af; nu komen daar onderwerpen bij als arbeids-

⁶ NOS, 18 juni 2018, www.nos.nl

⁷ Volkskrant, 19 april 2018

⁸ NRC, 12 april 2018

omstandigheden, corruptie en omkoping, en effecten op milieu en natuur. De plicht geldt in Nederland voor 120 grotere ondernemingen, grotendeels beursgenoteerd, met meer dan 500 werknemers en een netto-omzet vanaf 40 miljoen euro.

Met deze toegenomen aandacht voor duurzaamheid, lange termijn waardecreatie en niet-financiële informatie staan bedrijven voor de uitdaging om hier een effectieve strategie en beleid voor te ontwikkelen, gerelateerde doelstellingen te formuleren en te zorgen voor een effectieve implementatie (zie bijvoorbeeld Crutzen en Herzig, 2013; Kleine en von Hauff, 2009). Er is veel geschreven over 'waarom' bedrijven betrokken zijn bij duurzaamheidsvraagstukken. Zo zijn er veel artikelen gepubliceerd over hun motivaties, bijvoorbeeld door regelgeving (Bansal, 2005), media-aandacht (Nikolaeva en Bicho, 2011), innovatie (Hansen et al., 2009), en de business case (Carroll en Shabana, 2010). In bestaand onderzoek is ook veel aandacht besteed aan de rol van management systemen bij het operationaliseren van duurzaamheidsstrategieën (bijvoorbeeld Bonacchi en Rinaldi, 2007; Johnson and Schaltegger, 2015) en hoe belangrijk management accounting en externe rapportage daarbij is (Baker en Schaltegger, 2015; Bebbington et al., 2014). Management accounting is het verzamelen, ordenen, analyseren en intern rapporteren van financiële en niet-financiële informatie voor planning en control door het management. Waarbij 'planning' staat voor strategische planning en 'control' voor beheersing en dus niet voor controle.

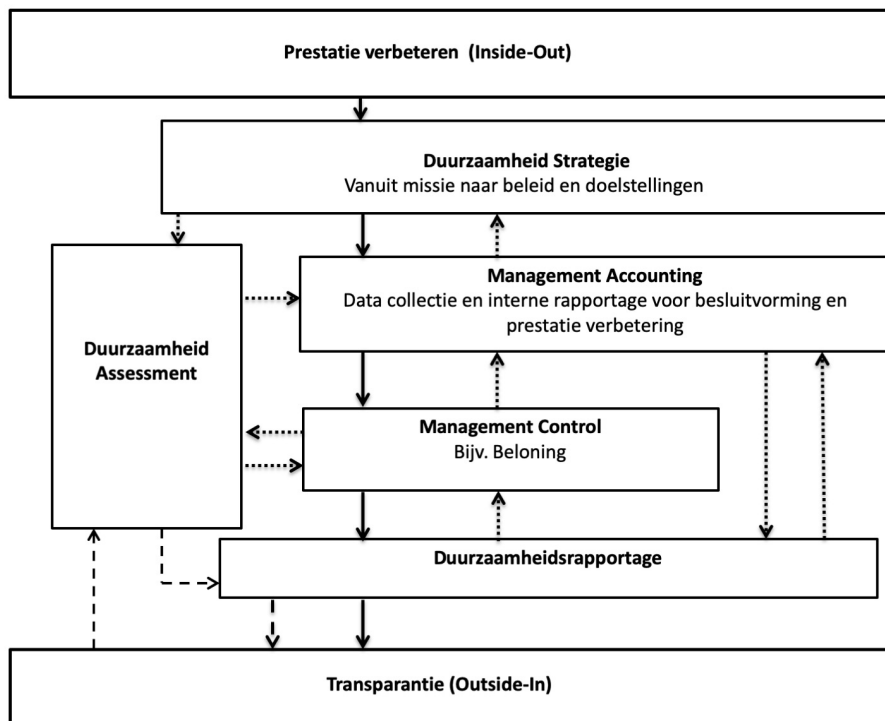
Er is nog maar relatief weinig onderzoek gedaan naar de integrale 'hoe' vraag, met name 'hoe integreren bedrijven duurzaamheid in management accounting, management controle en rapportage?' Over dit vraagstuk publiceerde collega's Stefan Schaltegger (Universiteit van Leuphana, Duitsland), Nathalie Crutzen (Universiteit van Luik, België) en ik in 2016 een special issue in *Journal of Cleaner Production* waarin we de actuele stand van zaken hieromtrent hebben gebundeld. Hier kwamen een aantal interessante inzichten uit voort.

Een integrale aanpak

De basis voor het verbeteren van duurzaamheidsprestaties van een organisatie zijn om (1) inzicht te hebben in resultaten op de sociale, milieu en economische dimensie, (2) ideeën te ontwikkelen over hoe deze resultaten verder kunnen worden verbeterd en (3) om inzicht te hebben of deze verbeteringen daadwerkelijk impact hebben en leiden tot meer duurzaamheid (Epstein en Buhovac, 2014; Maas en Liket, 2011). Echter een cruciale voorwaarde hierbij is wel om de resultaten te meten (Maas en Boons, 2010). De reden hiervoor

is tweeledig. Aan de ene kant, is er behoefte aan transparantie over niet-financiële informatie vanuit een verantwoordingsplicht en legitimiteitsvraagstuk (Gray, 2010). Aan de andere kant, als een organisatie echt haar impact en duurzaamheidsprestaties wil verbeteren dan is inzicht in deze prestatie onontbeerlijk. Het meten en managen van deze prestaties is dan cruciaal (Maas en Liket, 2011).

In figuur 5 is de huidige praktijk van het meten van duurzaamheidsprestaties weergegeven (Maas et al., 2016). Afhankelijk voor welke toepassing een organisatie de resultaten meet wordt een andere aanpak gebruikt en speelt management accounting wel of geen rol.



FIGUUR 5 Geïntegreerde aanpak management accounting, control en rapportage (gebaseerd op Maas et al., 2016).

- > Het normale pad vanuit transparantie.
- > Het normale pad vanuit prestatieverbetering.
--> De ontbrekende verbanden om tot een integrale aanpak te komen.

U ziet drie soorten lijnen in het figuur. De gestreepte lijnen geven de aanpak weer als prestaties worden gemeten om te rapporteren en de transparantie te vergroten. De volle lijnen geven de aanpak weer als prestaties worden gemeten om prestaties te verbeteren. De gestippelde lijnen geven aan welke verbanden er nog aanvullend nodig zijn om tot een integrale aanpak te komen.

We bekijken het figuur van onder naar boven. Als organisaties meten om te rapporteren en de transparantie te vergroten wordt er vaak aan de buitenwereld, de externe stakeholders gevraagd over welke onderwerpen men informatie wil krijgen. Dit noemen we een 'outside-in' aanpak. De benodigde informatie wordt verzameld via een assessment. De data wordt vaak losstaand van het normale data verzamelingssysteem verzameld om in een externe rapportage op te nemen. Deze data wordt verder meestal niet gebruikt voor besluitvorming of prestatie verbetering.

Als men resultaten meet om inzicht te krijgen in de huidige prestaties en om deze te verbeteren begint men vaak vanuit de duurzaamheidsstrategie. Er wordt een 'inside-out' aanpak gebruikt. De duurzaamheidsstrategie volgt uit de missie die is vertaald naar een strategie, beleid en doelstellingen. Omdat de data van belang is voor het succes van de organisatie om haar missie of purpose in te vullen, wordt de data verzameling meegenomen in het management accounting systeem. Er wordt immers data verzameld en intern gerapporteerd voor besluitvorming en prestatieverbetering. Op basis van deze informatie krijgt de organisatie inzicht wat er goed gaat en wat verder verbeterd moet worden. De organisatie kan vervolgens management control aanpakken gebruiken om het gedrag van mensen te beïnvloeden, zodat binnen de gewenste periode de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd. Hierbij kunt u denken aan het gebruik van individuele of team doelstellingen, beloningen of budgetten. Over de duurzaamheidsprestaties en hoe die zijn bereikt kan de organisatie vervolgens extern gerapporteerd.

Wat er in de praktijk over het algemeen mist is een integrale aanpak waarin wordt geleerd van de data en prestaties verder worden verbeterd. Er wordt veel onderzoek gedaan naar transparantie en welke data er in de rapportages is opgenomen. Onderzoek naar het meten en managen van niet-financiële data om prestaties te verbeteren is slechts beperkt beschikbaar. Terwijl onderzoek naar een integrale aanpak nog helemaal in de kinderschoenen staat.

Als niet-financiële en duurzaamheidsinformatie een steeds belangrijkere rol gaat spelen voor lange termijn waardecreatie en de toekomstbestendigheid van organisaties, dan is juist deze informatie belangrijk voor de strategische planning en beheersing van organisaties. Het is van groot belang dat dit soort informatie en bijbehorende indicatoren regulier worden meegenomen in de management accounting cyclus van organisaties. Niet alleen om transparant te zijn en inzicht te geven in wat een organisatie doet, maar juist om inzicht te geven in waarom een bedrijf deze dingen doet en welke impact daarmee wordt bereikt, en om daarvan te leren om zo te kunnen verbeteren.

5 Van controle naar vertrouwen

Het vertrouwen in Nederland lag in 2016 op een dieptepunt. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek neemt het vertrouwen van Nederlanders in anderen, maar ook in de politiek, de overheid, en het bedrijfsleven sinds 2018 weer iets toe (CBS, 2018). Dit is een positieve ontwikkeling, want onderzoek toont dat minder vertrouwen in medemens en instituties zich vertaalt in minder interactie en individualistischer en geïsoleerder gedrag (CBS, 2018). Laag vertrouwen zet over het algemeen aan tot meer controle, maar veel vertrouwen betekent niet dat er helemaal geen noodzaak meer is tot controle (Klein Woolthuis et al., 2005). Het is een wisselwerking tussen vertrouwen en controle die continue aandacht behoeft (Rendtorff en Jagd, 2010). Vanuit het Sustainable Finance Lab, een netwerk van vooral academici die streven naar een stabiele en robuuste financiële sector die bijdraagt aan een duurzame economie, hebben we de afgelopen jaren inventariserend onderzoek gedaan naar het gebruik van purpose door financiële instellingen. De purpose van een organisatie beschrijft de bestaansreden van een organisatie en de rol die de organisatie in de maatschappij wil innemen. Duidelijk was dat er vaak weinig congruentie is tussen de purpose, het business model, en de aansturing hierop.

Rondom de daadwerkelijke implementatie van de purpose-doelstellingen bestaan er twee benaderingen die tegenover elkaar staan (SFL/DNB, 2019). De eerste benadering vertaalt de ambities naar *kwantitatieve* prestatie-indicatoren (financieel en niet-financieel) (Maas & Liket, 2011; Maas et al., 2016). Door KPI's, oftewel Key Performance Indicatoren te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. De inzet van KPI's helpt om werknemers te motiveren en anderzijds om het management te informeren over de resultaten.

Daar tegenover staat de *kwantitatieve* benadering, die stelt dat purpose zich niet of nauwelijks laat vangen in meetbare doelen. Het gebruik van KPI's en daaraan verbonden variabele beloning kunnen in de praktijk ten koste gaan van de intrinsieke motivatie van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie een positief effect kan hebben op het resultaat van een organisatie. Dit geldt zowel voor financiële als niet-financiële prestaties. Zo laten verschillende studies zien dat hoe meer autonomie medewerkers ervaren, hoe beter de prestaties van het bedrijf zijn (o.a. Baard et al., 2004).

Het belang van intrinsieke motivatie bleek ook uit een veldexperiment rondom de bankierseed uitgevoerd samen met oud collega's Job Harms en Helen Toxopeus. In een veldexperiment hebben we de effectiviteit gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed, een eed die alle bankmedewerkers hebben afgelegd waarin zij onder andere beloven te werken in het beste belang van de klant (Harms et al, 2018). We hebben gekeken of maatregelen die door de bank werden genomen om medewerkers hierbij te helpen effectief waren. Of de maatregelen hielpen bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers om de klant te bedienen. Ook uit eerder onderzoek van collega's Irene van Staveren en Rens van Tilburg van het Sustainable Finance Lab bleek de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker te worden ondermijnd door een sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen (van Staveren & van Tilburg, 2014). Dreiging, deadlines, richtlijnen, verplichte evaluaties en het opleggen van doelstellingen en controle werken intrinsieke motivatie tegen (o.a. Ryan & Deci, 2000; Deci et al., 1999).

Vaak wordt geprobeerd een gecombineerde kwantitatieve en kwalitatieve aanpak te gebruiken om het beste van beide benaderingen te gebruiken. Zo wordt gezocht naar een balans tussen vertrouwen en controle. Ik ben ervan overtuigd dat als een bedrijf congruent is in de vertaling van haar purpose of missie naar strategie, management accounting, management control en de rapportage daarover dat het vertrouwen stijgt, zowel intern als extern. En dat er ook minder formele controle nodig is om het gedrag van medewerkers te stimuleren om te werken in lijn met die purpose of missie. Dit is een mooi bruggetje naar de onderzoeksagenda van mijn leerstoel voor de komende jaren.

6 Leerstoel en onderzoeksagenda

De onderzoeksagenda die ik de komende jaren wil uitvoeren bouwt voort op mijn eerdere onderzoek rondom impact strategie, sturing en meting vanuit een management accounting, control en reporting perspectief. Wat is het effect van een ambitie, beleid of verplichting om de wereld verder te verduurzamen? Wat is de rol daarbij van niet-financiële informatie en hoe kunnen we die integreren in de gebruikelijke informatie en controle systemen? Hoe werken we toe naar een integrale aanpak waarin wordt gemeten, geleerd en bijgestuurd?

Ik voorzie drie onderzoekslijnen die raken aan management, sustainable finance en impact.

I. Het effect van transparantie op performance

Zoals eerder genoemd tijdens deze oratie moeten als gevolg van een nieuwe EU-richtlijn een aantal grotere bedrijven vanaf 2018 in hun bestuursverslag niet-financiële informatie openbaar maken.

Transparante rapportage over niet-financiële onderwerpen is een middel dat bedoeld is om bedrijven te stimuleren hun activiteiten meer in lijn te brengen met maatschappelijke en duurzaamheidsbelangen.

De overheid verwacht dat de recent aangescherpte regelgeving die bedrijven verplicht tot niet financiële rapportage daarbij kan helpen. De vraag is of de bedrijven die worden geraakt door deze of andere richtlijnen daadwerkelijk veranderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ondertekenen van de OESO-richtlijnen, de UN Global Compact richtlijnen, deelname aan een IMVO-convenant. Veranderen organisaties hun cultuur en gedrag, activiteiten en business model en leidt dat tot betere duurzaamheidsprestaties en een positieve impact op de maatschappij?

II. Implementatie van de Sustainable Development Goals

In 2015 tekenden 193 leden van de Verenigde Naties voor het behalen van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen, de Sustainable Development Goals (SDG's) in 2030. De 17 doelen omvatten o.a. doelen op milieu gebied, sociaal gebied, samenwerking en vrede en veiligheid. De doelen zijn opgesteld in respons op wereldwijde milieu gerelateerde, politieke en economische uitdagingen. En er wordt een belangrijke rol verwacht van het bedrijfsleven om deze doelen te behalen.

In de praktijk zijn veel organisaties actief met de SDG's. Althans dat is wat we lezen in de jaarverslagen. Overheden, non-profit organisaties, vermogensfondsen, bedrijfsleven, iedereen omarmt de SDG's. Dit lijkt een goed teken. Echter als je wat kritischer kijkt naar hoe deze SDG's worden gebruikt en welke SDG's worden gekozen als speerpunt, dan kun je je vraagtekens zetten bij de huidige aanpak en de impact die we daarmee zullen bereiken. Hoe congruent zijn organisaties in hun missie, business model, management accounting en control systeem en rapportage? Verandert de cultuur binnen de organisatie? Wat doen ze nu wel wat ze voorheen niet deden en wat doen ze niet meer omdat het niet meer past binnen de nieuwe ambities vanuit de SDG's?

III. Van output naar impact, de lerende organisatie

Rondom verschillende onderwerpen is er noodzaak om voorbij de inspanningsverplichting te gaan en naar een prestatie verplichting toe te groeien. Er wordt ingezet op purpose en lange termijn waardecreatie, en om dit te bereiken op preventieve aanpakken en leiderschap. Fraaie ambities. Dit levert veel acties, interventies, programma's en projecten op die op input en output niveau en diagnostisch worden bemeaten. Dit levert inzicht op in wat we doen en wat het directe effect daarvan is. Wat we hiermee uiteindelijk bereiken en hoe we kunnen leren van deze inzichten is vaak onduidelijk.

Als we weten wat het effect van een bepaalde aanpak of activiteit is kunnen we deze kennis gebruiken om de aanpak te versterken en daarmee onze impact te vergroten. Er is voor mij maar één goede reden om vanuit impact te denken en impact te meten en dat is om bewijs te verzamelen, te leren en de prestaties te verbeteren. Daar wil ik graag een bijdrage aan leveren. In dit betoog stelde ik vast dat we nog weinig weten over de integratie van duurzaamheid in management accounting, control en rapportage en nog minder van de impact daarvan op het bedrijf én op de maatschappij. Dat gaan we de komende jaren veranderen.

7 Woorden van Dank

Tot slot wil ik deze rede afsluiten met enkele woorden van dank⁹.

Geachte leden van het College van Bestuur van de Open Universiteit, geachte decaan Mertens, geachte Professor Commandeur

Zonder uw inspanningen was deze leerstoel niet mogelijk geweest. Ik wil u allen hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen en ik zal er alles aan doen om deze leerstoel tot een succes te maken.

Collega's van de vakgroep Accounting en Finance aan de Open Universiteit
Sinds November vorig jaar maak ik deel uit van het team van de vakgroep Accounting en Finance van de Open Universiteit. Gemiddeld reis ik 1 dag per week af naar Heerlen en dat doe ik met veel plezier. De reistijd alleen al leveren mij zes werkuren op. Ik kijk ernaar uit de MBA module 'Impact Strategie en Management' samen met Frank Hubers verder uit te rollen. Ook kijk ik uit naar verdere samenwerking in diverse onderzoeken met mijn collega's Willem Buijink, Peter Sampers, Dennis Bams, Stefanie Kleimeier, Jeroen Derwall, Frank Hubers, Thomas Thijssens, Thomas van Zanten, Thomas Post, Pieter Kamminga, Irene Andersen, Sanne Janssen, Alexander Lee, Han Spekreijse en Bram van der Kroft.

Collega's van het Impact Centre Erasmus

Wat begon als een PhD onderzoek is uitgemonst tot het Impact Centre Erasmus, een onderzoekscentrum aan de Erasmus Universiteit, waar ik mijn andere vier werkdagen mag spenderen. Met zijn allen hebben wij in de afgelopen vijf jaar een fantastisch onderzoekscentrum opgebouwd waarin er steeds meer ruimte is voor iedereen om haar eigen onderzoeksgebied op te bouwen. Het denken vanuit impact strategieën is wat ons bindt en ons elke dag weer verbaast, uitdaagt en prikkelt om verder kennis op te bouwen door onderzoek te doen voor en met al onze praktijkpartners. Marjelle Vermeulen, Carly Relou, Jacqueline Scheidsbach, Cindy Breaux, Manon van Asselt, Renate Kersten, Aziza Mayar, Jilde Garst, Fenna ten Haaf, Robert Praas, en Max Knigge het is een genot met jullie te mogen werken.

⁹ Frank Hubers dank ik hartelijk voor het gegeven commentaar op eerdere versies van deze oratie. Jacqueline Scheidsbach wil ik graag bedanken voor de suggestie voor de titel van deze oratie.

Alle andere Collega's

Vanuit mijn huidige positie verkeer ik in de gelukkige positie dat ik als adviseur, bestuurslid, commissaris, expert of lid mag bijdragen aan verschillende organisaties, panels, denktanks en platforms. Collega's van de Erasmus Scholl of Economics, Het Groene Brein (HGB), Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO), Sustainable Finance Lab, Sustainable Pension Investment Lab, Social Impact Ventures, Erasmus Research and Business Support (ERBS), FMO, Koninklijke Van Oord, Fair Capital Partners, en de beursgenoteerde OOB- Commissie van de NBA, de vraagstukken die wij bespreken scherpen mijn gedachte en dagen mij uit om steeds kritisch te blijven nadenken over de dingen die wij doen om een positieve bijdrage te leveren aan de wereld. Ik kijk ernaar uit nog lang samen te werken.

Hooggeleerde Commandeur, Beste Harry,

Tien jaar geleden was je mijn promotor, ik bedankte je tijdens mijn promotie al voor het vertrouwen dat je mij altijd hebt gegeven. Het is uitzonderlijk om iemand tegen te komen die je laat groeien en bloeien en je alle ruimte geeft om zichzelf te ontwikkelen vanuit het vertrouwen dat dat uiteindelijk het beste resultaat zal opleveren. Ik heb ongelooflijk veel van jou geleerd en hoop dat ik eenzelfde tutor en mentor voor mijn collega's en promovendi mag zijn als jij voor mij bent.

Lieve familie, vrienden en kennissen

Lieve studievriendinnen, ongeveer dertig jaar geleden waren wij voornemens A-RVSV op te richten als tegenhanger tegen de gevestigde studentenverenigingen. Nog steeds zijn we een hechte groep vriendinnen, recalcitrant, eigenzinnig en onafhankelijk. Blij dat wij na al die jaren nog steeds van elkaars gezelschap mogen genieten. PhD, buur-, tennis-, en andere vrienden en kennissen bedankt voor alle momenten samen waar wij samen zijn en kunnen praten over zinnige en onzinnige dingen.

Familie is voor mij een belangrijk goed. Een mooie mix van Nederlands, Belgisch en Grieks levert veel gezelligheid, warmte en geluk. Lieve Papa, jij hebt mij de grootste les in mijn leven geleerd. Iedereen is hetzelfde en niemand is beter door de positie die hij of zij heeft. Het heeft mij geleerd iedereen met dezelfde waardering en houding te benaderen. Daar profiteer ik van, iedere dag. Lieve mama, zonder jou had ik hier nooit kunnen staan. Wat jij allemaal niet voor ons hebt gedaan, wij en de kinderen zullen dat nooit vergeten.

Het thuisfront staat altijd op nummer één en zo hoort het ook. Gelukkig wijst Xenia mij daar nog regelmatig op. Hoe fantastisch is het niet om 3 prachtige kinderen te mogen zien opgroeien en hun eigen weg te zien vinden. Lieve Ermis, Zinon en Xenia ik kan niet vaak genoeg zeggen hoe trots ik ben op jullie en hoe fijn ik het vind dat we zo af en toe nog met zijn allen samen zijn. Lieve Oresti, wij houden elkaar goed in evenwicht. Ga jij stuiteren, dan geef ik je rust. Ga ik vliegen, zet jij mijn beide benen weer op de grond. Ik hoop dat we samen 200 jaar mogen worden.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baker, M., Schaltegger, S., (2015). Pragmatism and new directions in social and environmental accountability research, *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, 28 (2), 263-294.
- Bansal, P., (2005). Evolving sustainability. A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Bebbington, J., Unermann, J., O'Dwyer, B., (2014). *Sustainability accounting and accountability*. London: Routledge. In: Bennett, M., James, P. (Eds.), 1998. The Green Bottom Line: Environmental Accounting for Management: Current Practice and Future Trends. Greenleaf Publishing.
- Bonacchi, M., Rinaldi, L., (2007). DartBoards and clovers as new tools in sustainability planning and control. *Business Strategy and the Environment*, 16, 461-473.
- Carroll, A.B., Shabana, K.M., (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- CBS (2018), Schmeets, H., *Vertrouwen op de kaart*, Statistische trends, Den Haag.
- Commissie-Maas (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Adviescommissie Toekomst Banken. Te vinden op www.ftm.nl.
- Commissie-Van Manen (2016) *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl.
- Crutzen, N., Herzig, C., (2013). *A review of the empirical research in management control, strategy and sustainability*. In: Songini, L., Pistoni, A., Herzig, C. (Eds.), *Accounting and Control for Sustainability (Studies in Managerial and Financial Accounting)*, vol. 26. Emerald, pp. 165-195.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252.
- Elsten, C., Hill, N. (2017), Intangible Asset Market Value Study? *Journal of the Licensing Executives Society*, Volume LII No. 4, September 2017.
- Epstein, M.J., Buhovac, A.R., (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Gray, R., (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accountability, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.
- Hansen, E., Große-Dunker, F., Reichwald, R., (2009). Sustainability innovation cube. A framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal Innovation Management*, 13(4), 683-713.
- Harms, J., Cohn, A., Fehr, E., Maas, K.E.H., Toxopeus, H., (2018). *Better bankers, a field experiment*. Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Johnson, M., Schaltegger, S., (2015). Two decades of sustainability management tools for SMEs. How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Kleine, A., & Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 517.
- Kramer, M. P. (2007). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. and Nooteboom, B. (2005), 'Trust, contract and relationship development', *Organization Studies*, 26(6), 813-40.

Maas, K., Boons, F., 2010. *CSR as a strategic activity*. In: Louche, C., Idowu, S., Leal Filho, W. (Eds.), *Innovative CSR*. Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 154-172.

Maas, K., Liket, K.C., 2011. Talk the walk: measuring the impact of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 445-464.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of cleaner production*, 133, 859-862.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.

Moss, R. (2001). E-volve! Successing in the Digital Culture of Tomorrow. Nikolaeva, R., Bicho, M., 2011. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal Academic Marketing Science*, 39(1), 136-157.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 2.

Rendtorff, J. D., & Jagd, S. (2010). Balancing trust and control in organizations: towards a process perspective. *Society and Business Review*, 5(3), 259-269.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

SFL/DNB(2019), Frusch, M, Kierkels, A., Maas, K., Nuijts, W., Sanders, M., van Staveren, I., van Tilburg, R., *Financieren met Purpose*. Whitepaper, Utrecht.

Staveren, I. van, & Tilburg, R. van (2014). Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur. *ESB*, 99(4697), 696-699.

Trunk, P. (2007). 'What gen y really wants'. *Time Magazine*, 5 juli 2007.

Wainwright, S. (2002). Measuring impact: A guide to resources. *London*, NCVO.

