



Raison d'être van zbo's

**Inzicht in
maatschappelijke
waarde**

Februari 2016

KPMG.nl





Inhoud

Voorwoord	4
Informatie over de respondenten	7
Identificatie van maatschappelijke waarde	8
Uitdrukken van maatschappelijke waarde	10
Sturen en verantwoorden over maatschappelijke waarde	12
Relevante publicaties	17

Leeswijzer

Deze publicatie verstrekt inzicht in de uitkomsten van onze enquête 'inzicht in maatschappelijke waarde' in combinatie met de input zoals verkregen tijdens onze bijeenkomst in oktober 2015. De enquête besloeg in totaal 24 vragen onderverdeeld over de drie hoofdthema's:

- Identificatie van maatschappelijke waarde.
- Uitdrukken van maatschappelijke waarde.
- Sturen en verantwoording afleggen over maatschappelijke waarde.

Voor de vragen zijn overwegend de keuzemogelijkheden **Eens/ Oneens** voorgelegd. De respondenten zijn in de gelegenheid gesteld om een toelichting te verstrekken bij elke vraag middels een bijgevoegd tekstblok.

Voorwoord

Aanleiding

De herpositionering binnen het zbo-veld, zoals geïnitieerd in 2013, heeft niet alleen geleid tot een verandering in de wijze waarop de 'governance' zou moeten worden ingeregeld maar ook tot nieuwe inzichten rondom de maatschappelijke positionering, ofwel maatschappelijke relevantie van dergelijke organisaties.

Meer nog dan een aantal jaren geleden stellen organisaties heden ten dage, naast financiële doelen, steeds prominenter maatschappelijke doelen. Het creëren van en sturen op het realiseren van maatschappelijke waarde krijgt ook politiek en bestuurlijk terecht steeds meer aandacht. Het afleggen van publieke verantwoording én het verkrijgen van 'assurance' over de realisatie van deze maatschappelijke doelen en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke impact is de laatste jaren enorm toegenomen. In de publieke sector is bijvoorbeeld een toename waar te nemen in het beleid gericht op transparantie, zoals de Transparantiebenchmark en de Europese Commissie die werkt aan een richtlijn voor duurzaamheidsverslaglegging. In maatschappelijke of geïntegreerde jaarverslagen leggen organisaties verantwoording af aan belanghebbenden inzake de visie op en realisatie van maatschappelijke doelen, vaak vertaald naar sociale en milieuthema's, maar in samenhang met financiële prestaties. Bij private organisaties is het afleggen van maatschappelijke verantwoording in veel gevallen extern gestuurd, ten behoeve van hun positionering in de markt en/of om aan te sluiten op de verwachtingen van de consumenten, cliënten en leveranciers. Steeds vaker is het ook een aspect wat meegewogen wordt door professionele beleggers met een lange-termijn beleggingsstrategie/-visie. Dit in tegenstelling tot publieke organisaties waarbij de maatschappelijke verantwoordelijkheid en hieruit voortvloeiende maatschappelijke impact als inherent zou kunnen worden beschouwd, zo niet als 'het' bestaansrecht van dergelijke organisaties.

Raison d'être

Zbo's zijn uitvoeringsorganisaties die een belangrijke maatschappelijk dienstverlening vervullen op verschillende terreinen en met verschillende accenten. Er is volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) sprake van een publiek belang als de behartiging van een maatschappelijk belang anders niet goed tot zijn recht komt. Maar wat is dan precies dat maatschappelijk belang? Wat is nu de daadwerkelijke legitimatie van een publieke organisatie?

Met andere woorden, wat is het feitelijke 'nut' en welke maatschappelijke waarde creëert een organisatie en welke lasten worden in de uitvoering van deze taak gemaakt en vermeden en welke baten worden gecreëerd? Bijvoorbeeld vanuit economisch, sociaal of milieu-optiek bezien. Wat zijn de implicaties van dit nieuwe inzicht op de wijze waarop toezichthouders en bestuurders van zelfstandige bestuursorganen invulling geven aan hun geherdefinieerde rol?

Bijeenkomst

In navolging van onze succesvolle bijeenkomst in het najaar van 2014 genaamd 'Passend toezicht op zelfstandige bestuursorganen' en de hieruit voortvloeiende publicatie (februari 2015) hebben wij in het najaar van 2015 de maatschappelijke-waardediscussie nader invulling gegeven tijdens een discussieavond. Dit heeft wederom geleid tot een levendig en enerverend debat onder de aanwezigen.

Door de President van de Algemene Rekenkamer, de heer drs. A.P. (Arno) Visser, is op deze avond, op basis van studies uit het verleden en actuele ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijke-waardebenaderingen, een interessante 'stip op de horizon' gedeeld met de verschillende belanghebbenden binnen het toezichtdomein van zbo's. De Algemene Rekenkamer pleit voor een meer maatschappelijke-waardebenadering in het publieke domein. Dit staat hoog op de agenda van de nieuwe President.

Tevens is mevrouw C. (Carola) Wijdoogen (Directeur Duurzaam Ondernemen NS) gedurende de bijeenkomst dieper ingegaan op een praktijkvoorbeeld van de Nederlandse Spoorwegen met betrekking tot het transparant maken van de maatschappelijke impact van haar activiteiten. De overwegingen voor NS om haar impact te kwantificeren en zelfs te monetariseren en in het jaarverslag 2014 op te nemen waren onder meer gelegen in het gegeven dat NS beter inzicht wilde in haar "maatschappelijke winst en verlies" als OV-aanbieder. Hierdoor wordt zichtbaar dat NS maatschappelijke baten creëren die meerdere malen groter zijn dan haar financieel resultaat. Tegelijkertijd geeft het ook inzicht in de maatschappelijke kosten van haar diensten. De berekeningen helpen het maatschappelijk rendement van NS investeringen te vergroten en dilemma's fact-based met stakeholders te bespreken. Dit resulteert in een betere dienstverlening voor reizigers en samenleving. De aanpak van de NS is gebaseerd op een KPMG-model (KPMG True Value). De heer Bernd Hendriksen, Partner KPMG, heeft het KPMG True Value-gedachtegoed en recente andere voorbeelden uit de praktijk gedeeld tijdens deze avond.

Visie en trend

De kennis die maatschappelijke-impactmeting op basis van True Value oplevert biedt nieuwe inzichten voor besluitvorming om de prestaties van organisaties te verbeteren, betere strategische beslissingen te nemen en de dialoog met stakeholders anders te kunnen voeren. Impactmeting, bijvoorbeeld op basis van True Value, en monetariseren is een middel om feiten over impact naar boven te halen. Het zo veel mogelijk monetariseren helpt om in dezelfde taal naar de meest belangrijke maar verschillende maatschappelijke en economische componenten te kunnen kijken en deze te kunnen vergelijken, maar dat is niet altijd mogelijk en niet het doel op zich. Ook kwalitatieve inzichten kunnen worden meegewogen.

De trend is dat maatschappelijke-waardecreatie een steeds grotere invloed heeft op het strategische beleid van organisaties. Men stelt zichzelf dan ook heel andere vragen. In plaats van: hoe kan ik met mijn huidige producten en diensten de impact een beetje verlagen, staat de vraag centraal in welke mate producten of diensten bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Voor de zbo's geldt: tegen welke publieke investeringen halen we maatschappelijke doelstellingen? Het maakt niet uit of dat nu gaat om bijvoorbeeld toezicht op duurzamere verpakkingen, opvang van asielzoekers, beheer en onderhoud van terreinen, cybersecurityvraagstukken of het uitvoeren van sociale verzekeringen. Elke activiteit heeft een bijdrage in de maatschappelijke-waardecreatie.

Publicatie

Omdat maatschappelijke waarde niet een een-dimensionaal gegeven is hebben wij, voorafgaand aan de bijeenkomst, onze respondenten verzocht om op basis van eigen inzichten en ervaringen antwoord te geven op een aantal vragen, onderverdeeld in onderstaande drie hoofdthema's:

- Identificatie van maatschappelijke waarde.
- Uitdrukken van maatschappelijke waarde.
- Sturen en verantwoording afleggen over maatschappelijke waarde.

Deze publicatie bestaat uit de uitkomsten van onze enquête 'Inzicht in maatschappelijke waarde' in combinatie met de input zoals verkregen tijdens onze bijeenkomst in oktober 2015. De uitkomsten geven interessante inzichten in de uitdagingen die toezichthouders en bestuurders heden ten dage ondervinden in relatie tot deze actuele thematiek.

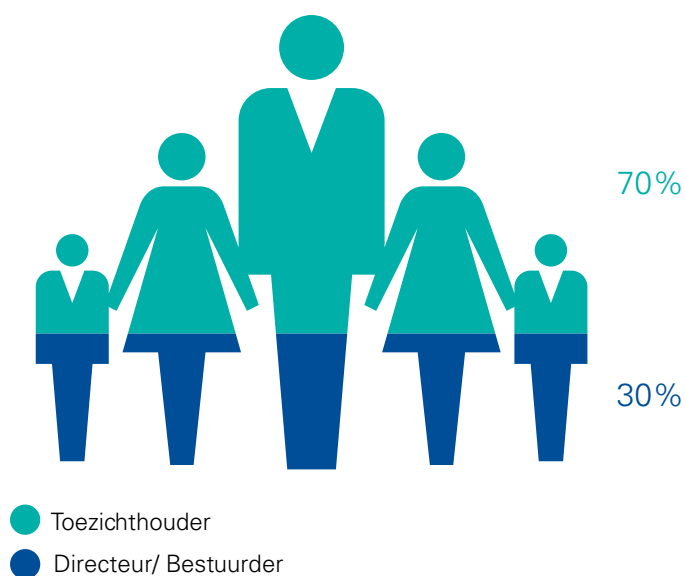
Wij wensen u veel leesplezier.

Wim Touw

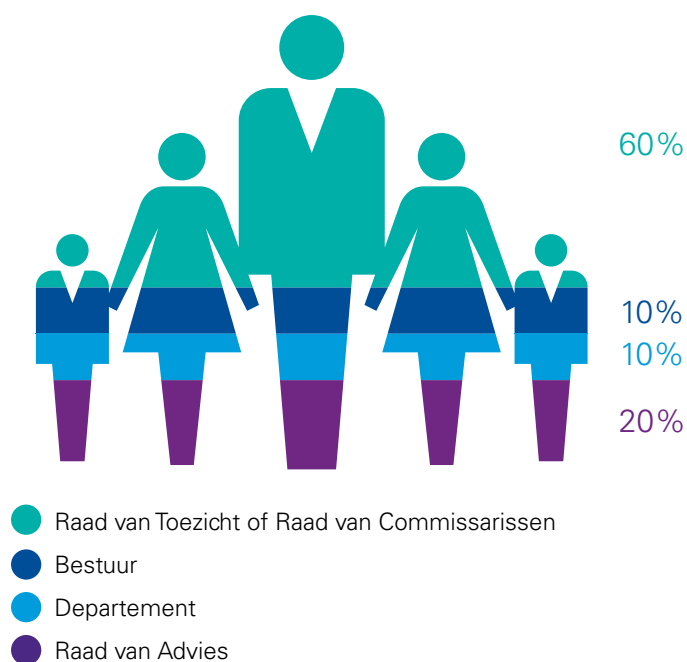


Informatie over de respondenten

De rol van de respondenten binnen hun zbo:



De wijze waarop het toezicht binnen het zbo van de respondenten is georganiseerd:



Het aantal ervaringsjaren in bovengenoemde rol:

- van 2 jaar tot en met meer dan 20 jaar
- gemiddeld genomen 8,4 jaar

Ministeriële eindverantwoordelijkheid:

De zbo's waar de respondenten bij betrokken zijn vallen onder de eindverantwoordelijkheid van verschillende ministeries, waaronder het ministerie van EZ, het ministerie van OCW, het ministerie van V&J, het ministerie van I&M, het ministerie van VWS.

Identificatie van maatschappelijke waarde

A portrait of Arthur Schopenhauer, an elderly man with white hair and a beard, wearing a dark coat and a white cravat. The image is overlaid with a dark blue filter.

“

Waarde hebben, en er
blijk van te kunnen geven,
betekent tweemaal meer
waarde hebben.

Schopenhauer, Filosoof

Onder de respondenten is eensgezindheid inzake het belang van het identificeren van maatschappelijke waarde. Alle respondenten geven aan dat de organisatie waar zij aan verbonden zijn maatschappelijke waarde reeds (deels) tot uiting brengt.

Onze respondenten zijn het unaniem eens over onderstaande stellingen:

- Het identificeren van maatschappelijke waarde is voor iedere publieke organisatie zeer wenselijk.
- Het expliciet beschouwen van maatschappelijke waarde moet een belangrijke rol spelen in de politiek-bestuurlijke afweging van besluiten.

Het overgrote deel van de respondenten (**88%**) is het niet eens met de stelling dat het identificeren van maatschappelijke waarde voor private organen van groter belang is dan voor publieke organisaties.

Op de vraag de positieve en negatieve factoren te benoemen die de maatschappelijke waarde van hun zbo beïnvloeden, zien wij onder andere onderstaande antwoorden terugkomen. De dikgedrukte antwoorden komen bij meerdere respondenten terug:



Toelichting van respondenten op factoren die de maatschappelijke waarde van hun zbo positief beïnvloeden:

De betrokkenheid van allerlei schakels in de keten, (sociale) media waardoor andere manieren van invloeduitoefening ontstaan dan vroeger het geval was, steun van het ministerie, **publiciteit** over activiteiten, maatschappelijke aandacht aan het onderwerp, de **politiek**, technologische ontwikkelingen, marktfalen bij innovatie, financiering, groeiend aantal zzp'ers, informatievoorziening, voorlichting, **netwerk** met andere organisaties en **pers**.



Toelichting van respondenten op factoren die de maatschappelijke waarde van hun zbo negatief beïnvloeden:

Onvoldoende kennis inzake schakels en **(sociale) media**, onvoldoende ruimte voor andere standpunten, discussies over middelen zonder aandacht voor wat ervoor gebeurt, vergelijkingen met andere organisaties die eigenlijk alleen op deelaspecten vergelijkbaar zijn, individualisering van de maatschappij, **publiciteit**, open-datadiscussie zonder nuancering met betrekking tot financiering en privacy-issues.

“Voor private organisaties kunnen andere waarden van belang zijn. Voor publieke organisaties zal veel minder sprake zijn van andere waarden anders dan maatschappelijke waarde.”

Een respondent

Uitdrukken van maatschappelijke waarde

“Proberen je eigen waarde te bepalen is net zoiets als iets wegen wat geen meetbare eenheden heeft.

Haruki Murakami, Schrijver

Onder de respondenten is overeenstemming over de wijze waarop maatschappelijke waarde tot uitdrukking zou moeten worden gebracht, namelijk een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve aspecten.

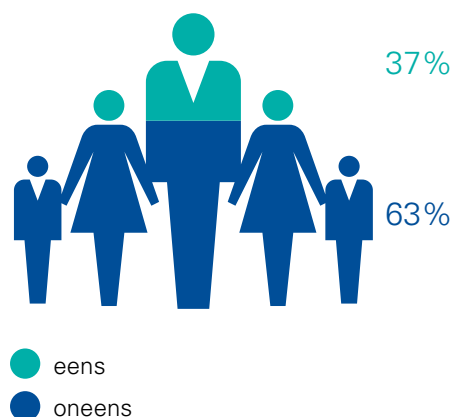
In de door de respondenten verstrekte toelichting op de vraag op welke wijze en in welke termen maatschappelijke waarde zou moeten worden uitgedrukt, geeft één van de respondenten aan dat "wij af moeten van het idee dat maatschappelijke waarde enkel in financiële termen benoemd kan worden waar dergelijke exercities toe worden ingezet." Daarmee ontstaat een vervlakking en/of vervreemding van onderliggende waarden, die geen verband houdt met waar dergelijke exercities toe worden ingezet. Een andere respondent geeft daarbij aan dat geld enkel een middel is dat gebruikt kan worden om maatschappelijke doelen te bereiken en dat er meer middelen zijn die een bijdrage kunnen leveren, zoals menselijke inzet.

Met de stelling dat een private organisatie alleen bestaansrecht heeft als deze een positieve waarde vertegenwoordigt is **63%** van onze respondenten het oneens. Een van onze respondenten die deze vraag negatief heeft beantwoord, verstrekt navolgende rationale: *"het is de vraag of bijvoorbeeld een sigarettenfabriek een positieve maatschappelijke waarde vertegenwoordigt. Je kunt moeilijk beweren dat de sigarettenfabriek geen bestaansrecht heeft."*

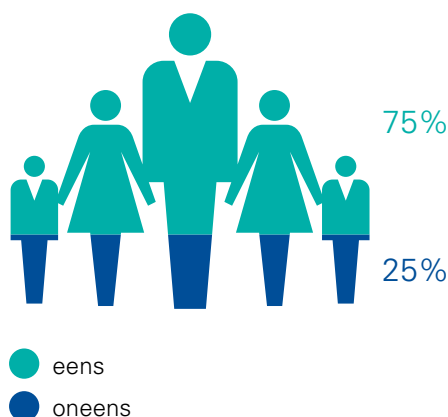
Dezelfde vraag, maar dan niet betrekking hebbend op private organisaties maar publieke organisaties, laat een omgekeerd beeld zien. **75%** van onze respondenten is het namelijk eens met de stelling dat een publieke organisatie alleen bestaansrecht heeft als deze een positieve maatschappelijke waarde vertegenwoordigt.

Een respondent vult hierbij aan dat publiek geld alleen moet worden ingezet indien dit waarde toevoegt voor de maatschappij. Een respondent die het oneens is met deze stelling is van mening dat er voorbeelden zijn van publieke organisaties die wezenlijk zijn, maar ook zo specifiek dat de waardering voor die maatschappelijke waarde niet altijd evenzeer gewaardeerd wordt.

Stelling: Private organisaties hebben alleen bestaansrecht als deze een positieve maatschappelijke waarde hebben.



Stelling: Publieke organisaties hebben alleen bestaansrecht als zij een positieve maatschappelijke waarde hebben.



“Maatschappelijke legitimiteit is voor een zbo de feitelijke ‘raison d’être’.”

Een respondent

Sturen en verant- woorden over maatschappelijke waarde

“

Mensen kennen
tegenwoordig overal de
prijs van én nergens de
waarde van.

Oscar Wilde, Schrijver

Onze respondenten zijn het er unaniem over eens dat het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke waarde voor iedere publieke organisatie zeer gewenst is.

Een respondent gaf daarbij de volgende opmerking: "Het publiek heeft immers recht om zich een oordeel te vormen over maatschappelijke waarde die gecreëerd wordt met maatschappelijke middelen."

Het overgrote deel van onze respondenten geeft aan dat het uitdrukken van en verantwoording afleggen over maatschappelijke waarde van een organisatie primair waardevolle informatie biedt voor interne en externe belanghebbenden (88%). Een klein deel (12%) geeft aan dat dit hoofdzakelijk voor externe belanghebbenden van belang is.

Over de meest geëigende plek om verantwoording te verstrekken inzake de maatschappelijke waarde verschillen de meningen, waarbij het Directieverslag (37%) onder onze respondenten het vaakst is genoemd, direct gevolgd door het Maatschappelijk jaarverslag (25%).

Een respondent vult daarbij aan dat de maatschappelijke-waardecreatie immers de integrale verantwoordelijkheid van de directie betreft.

Stelling: De meest geëigende plek voor het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke waarde volgens onze respondenten is:



- Alle verslagen
- Directieverslag
- Maatschappelijk jaarverslag
- Geïntegreerd verslag
- Jaarverslag

"Tracht in het benaderen van de maatschappelijke waarde van je organisatie verder te kijken dan de geijkte paden. Verken vanuit hedendaagse methodieken en toegankelijke data nieuwe vormen voor het uitdrukken en inzichtelijk maken van maatschappelijke verantwoordelijkheid en bereikte doelen."

Caroline Molenaar, KPMG



62% onze respondenten is van mening dat de taak van de toezichthouders ten aanzien van de maatschappelijke waarde en het afleggen van verantwoording daarover vergelijkbaar is met die ten aanzien van financiële baten en lasten. Een respondent geeft aan dat het niet om een nieuwe verantwoordingsstructuur gaat maar over het meer integreren van bestaande verantwoordingsstructuren.

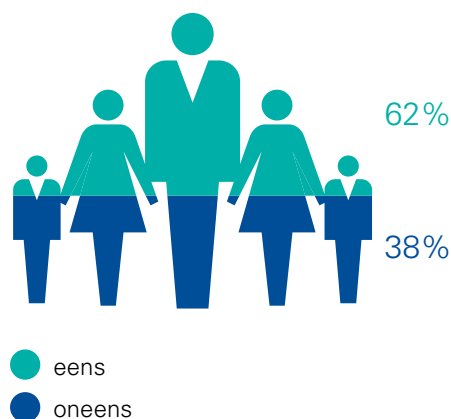
De verantwoordelijkheid van toezichthouders ten aanzien van de maatschappelijke waarde vraagt volgens **43%** van onze respondenten om andere competenties en deskundigheid binnen de RvT/RvC/RvA. Een respondent geeft aan dat de deskundigheid er vaak wel is, echter de agenda van de toezichthouders is meer gericht op financiën en organisatie in plaats van maatschappelijk bereik.

Tot slot geeft **75%** van onze respondenten aan dat er een taak ligt voor de accountant bij het verstrekken van 'assurance' inzake de verantwoording over maatschappelijke waarde.

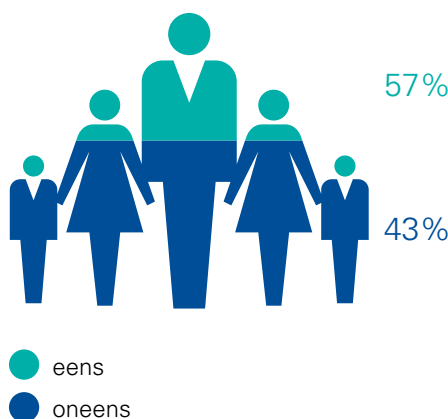
Waarbij een respondent aangeeft dat het integreren van deze vorm van 'assurance' bij de reguliere andere 'assurance'-vormen gewenst is om ook hier geen diversiteit in werkstromen te krijgen. Volgens betreffende respondent zal er aandacht moeten worden besteed aan het opstellen van geïntegreerde rapportages en moet dit onderwerp niet als een bijzonderheid worden gezien.

Een respondent die deze vraag negatief heeft beantwoord geeft aan dat dit meer hoort bij de rol van de toezichthouder.

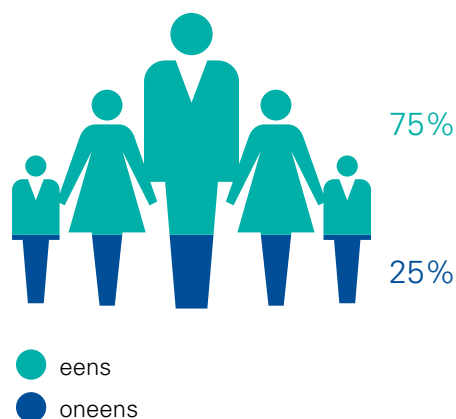
Stelling: De taak van de toezichthouders ten aanzien van de maatschappelijke waarde en het afleggen van verantwoording is vergelijkbaar met die ten aanzien van financiële baten en lasten.



Stelling: Maatschappelijk waarde vraagt om andere competenties en deskundigheid bij de toezichthouders.



Stelling: Assurance over maatschappelijke waarde is een taak voor de accountant



Op onze slotvraag van de enquête, waarin wij de respondenten vroegen of zij verder nog iets kwijt wilden aangaande dit onderwerp, gaf een van de respondenten het navolgende antwoord:

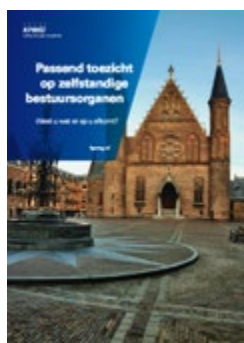
Voorkom (enige) trivialiteiten rondom dit onderwerp.

Een respondent



Relevante publicaties

Toeziethouders/commissarissen



Passend toezicht op zelfstandige bestuursorganen

Deze publicatie betreft een selectie van de uitkomsten uit de enquête die wij in 2014 gehouden hebben onder toezichthouders. Met deze terugkoppeling willen wij het inzicht met u delen over de wijze waarop de geënquêteerden binnen zbo's heden ten dage invulling geven aan en denken over hun toezichtfunctie.



Gepast toezicht op zelfstandige bestuursorganen

De publicatie betreft een geanonimiseerde selectie van de uitkomsten uit de enquête 'Gepast toezicht op zelfstandige bestuursorganen'.

Deze publicatie geeft inzicht in de wijze waarop leden van toezichthoudende organen binnen zbo's heden ten dage invulling geven aan en denken over hun toezichtsfunctie, onderverdeeld naar vier hoofdthema's.



RAAD magazine

RAAD magazine is een speciale uitgave van KPMG; het verschijnt twee keer per jaar. RAAD helpt commissarissen, toezichthouders en bestuurders bij het nog beter invullen van hun rol. RAAD biedt inspiratie, inzicht en persoonlijke ervaringen op terreinen als audit assurance, business conduct, boardroom dynamics & soft skills, innovatie en internationalisering.



Toeziicht op IT

Het is duidelijk dat IT voor grote veranderingen gaat zorgen in het landschap van financiële instellingen. Eind vorig jaar deden wij onderzoek naar de wijze waarop de RvC binnen de financiële sector zijn taak vervult op het gebied van IT. Gebleken is dat er een discrepantie bestaat tussen enerzijds het belang van IT, dat als zeer groot wordt gezien, en anderzijds de gemiddelde IT-kennis van de FS-commissaris, de wijze waarop IT wordt besproken tijdens de RvC-vergadering en de informatie op IT-gebied waarover de commissaris beschikt.

Relevante publicaties

Publieke sector



De toekomstbestendigheid van onderwijsinstellingen

Demografische trends, een groeiende mondigheid van studenten, verandering van competentie-eisen aan afgestudeerden, een rijkdom aan digitale innovaties en internationalisering van het speelveld. Ook het beroepenveld verandert substantieel waardoor het voor het middelbaar en hoger onderwijs moeilijk is om snel te evolueren met het onderwijsaanbod.

Het is maar een kleine greep uit de onderwerpen die prominent op de agenda van de meeste onderwijsinstellingen thuishoren. Het komt allemaal aan de orde in deze uitgave, en er is dus een duidelijk handelingsperspectief. Maar er is één essentiële voorwaarde om dit handelingsperspectief ook echt te laten slagen: sterke veranderprikkels van buiten de instelling.



Een sprong voorwaarts

Betere samenwerking in het veiligheidsdomein. Zowel binnen organisaties als tussen organisaties in verschillende ketens en/of netwerken. Bittere noodzaak, want het kan nog zoveel beter.

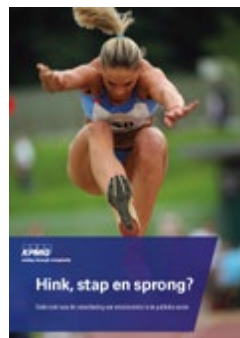
Efficiënter en effectiever samenwerken is nodig in antwoord op complexe veiligheidsvraagstukken. Alleen zo kunnen de maatschappelijke verwachtingen waargemaakt worden. Dat is en blijft de essentie.



Iedereen wil uiteindelijk die voorspellende glazen bol

Big Data is als tandpasta: als het eenmaal uit de tube is, kun je het nooit meer terugduwen. De publieke sector reageert met iets meer voorzichtigheid dan het bedrijfsleven en dat is begrijpelijk vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Niettemin is het zaak dat ook overheidsorganisaties het potentieel van Big Data niet onbenut laten.

Dit is een verkennende analyse van zowel het potentieel als de stand van zaken in het veiligheidsdomein.



Onderzoek naar de ontwikkeling van servicecentra in de publieke sector

Naar analogie van de atletiek is het de vraag of servicecentra na de hink en de stap ook de sprong hebben gemaakt of voornemens zijn dat te doen. KPMG heeft in het afgelopen jaar diepgaand onderzoek gedaan onder ruim twintig servicecentra in de Nederlandse publieke sector, daarbij gebruikmakend van zijn internationale ervaringen bij grote private bedrijven.



A New Vision of Value

Bedrijven zullen steeds vaker gaan merken dat hun sociale gedrag van invloed is op het resultaat van de onderneming en daarmee op de uiteindelijke aandeelhouderswaarde. Als gevolg van nieuwe regelgeving, de toenemende invloed van stakeholders en de door economische, sociale en

ecologische megakrachten gedreven dynamiek in de markt, zullen ondernemingen in toenemende mate worden afgerekend op de wijze waarop de zij omgaan met de omgeving, het milieu, de mensenrechten, de arbeidsomstandigheden en het klimaat.

KPMG heeft in kaart gebracht hoe groot de gevolgen kunnen zijn van het sociale gedrag van bedrijven op het resultaat.



Werken aan Samen

Goede samenwerking tussen mensen en/of organisaties draagt bij aan betere dienstverlening en hogere efficiency. Binnen de Nederlandse overheid is dit een thema waar geen enkele organisatie omheen kan.

Ministeries, uitvoeringsorganisaties, provincies en gemeenten

werken steeds vaker samen in de taakuitvoering naar burgers en bedrijfsleven en op het gebied van bedrijfsvoering, daartoe aangezet door de potentiële voordelen en extra geprikkeld door uitdagende taakstellingen. Programma's zoals de Compacte Rijksdienst en de Hervormingsagenda spelen bij dit alles een belangrijke rol.



Maak legacy klaar voor de toekomst

Legacy-systemen zijn een blok aan het been voor vrijwel elke organisatie in de publieke sector. En er staat genoeg op het spel om daar korte metten mee te maken. Want legacy zet nu een enorme rem op de broodnodige innovatie en is ook vaak een risico voor de stabiliteit en betrouwbaarheid. Het is vijf voor twaalf. Maar wat te doen? Deze publicatie geeft u handelingsperspectief.

Contact



Wim Touw

E: touw.wim@kpmg.nl

T: +31 (70) 338 2176



Mari Brabers

E: brabers.mari@kpmg.nl

T: +31 (70) 338 2351



Caroline Molenaar

E: molenaar.caroline@kpmg.nl

T: +31 (70) 338 2138



Bernd Hendriksen

E: hendriksen.bernd@kpmg.nl

T: +31 (20) 656 4568

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

