



Mvo als antibiotica voor ‘zieke’ ondernemingen

Dienstbaar zijn aan de samenleving zou de normale maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties moeten zijn. Hans Strikwerda lijkt het hier mee eens te zijn als we zijn stuk *De onzin van mvo*¹ lezen. In zijn artikel springt hij echter heen en weer tussen deze gedachte als een gegeven uitgangspunt en dit gegeven als een opnieuw te bereiken doel - aan moraliteit geen gebrek. Hij vindt mvo niets om je mee te onderscheiden. Onzin, dat is het wél.

Uit Strikwerda's artikel springen voor mij drie zinnen naar voren: *'Al onze adviezen moeten gebaseerd zijn op onze verantwoordelijkheid voor de samenleving', 'Ondernemen dient steeds maatschappelijk verantwoord te zijn',* en: *'Alleen ondernemingen zelf kunnen het economische proces weer inbedden in maatschappelijke moraliteit.'* Strikwerda spreekt een morele wens uit maar doet vervolgens voorkomen alsof de vervulling daarvan reeds een gegeven is. In mijn optiek slaat hij daar de plank mis.

Wat is er precies aan de hand?

Het is een gegeven dat de aarde opwarmt en dat er een klimaatverandering optreedt door ons toedoen.² Het is een gegeven dat standaard ingrediënten van zonnebrandcrème de groei van een virus onder algen in koraalriffen stimuleert. Jaarlijks spoelt er ongeveer tussen de vier en zes miljoen kilo van dit smeersel van zwemmers af. Dit is goed voor het verbleken van ongeveer tien procent van de koraalriffen.³ Het is een gegeven dat Disney en McDonald's jarenlang speelgoed voor kinderen in het westen door kinderhanden in Azië hebben laten maken.⁴

En zo is het ook een gegeven dat het ontstaan van corporaties ervoor heeft gezorgd dat personen binnen die corporatie juridisch gezien niet meer persoonlijk verantwoordelijk gehouden kunnen worden voor de

daden van de gehele corporatie. Het management kan zich immers verschuilen achter het doel van de onderneming: de stakeholders bedienen - waarmee het de verantwoordelijkheid van zich afschuift.⁵

Sinds het begin van de industriële revolutie zijn winst maken en het economische perspectief boven maatschappelijke en milieutechnische doeleinden gesteld. We overzagen tot de jaren vijftig van de vorige eeuw ook nauwelijks de effecten van onze daden. Het bestaan van 'internalities' (aspecten die zijn meegenomen in de kostprijs) en 'externalities' (zaken die niet meegenomen zijn in de totale kosten van een product of dienst, maar wel kostbaar zijn), bevestigt dit, zeker ook gezien de positionering van maatschappelijke en milieutechnische waarden binnen deze tweedeling. Een positieve uitzondering waarbij een externality naar de positie van internality toegroeit, is de mondiale voetafdruk⁶ - de methode waarmee het verbruik in hectare van mensen en organisaties kan worden omgerekend naar de financiële kosten (en daarmee tevens mogelijke baten) die dit verbruik met zich meebrengt.

Mvo niet vanzelfsprekend

Dit is echter een van de weinige, gefundeerde voorbeelden waarbij een positieve ontwikkeling van doorberekening van kosten zichtbaar wordt. Conclusie: de realiteit laat iets anders zien dan Hans Strikwerda ons

wil doen geloven. Liever gezegd: het is helemaal niet vanzelfsprekend dat ondernemingen maatschappelijke verantwoordelijkheid als vanzelfsprekend basisuitgangspunt nemen.

Wat betekent mvo dan precies voor degenen die het voorstaan? Wat bedoelen organisaties en bedrijven zoals MVO Nederland, De Kleine Aarde, Schipper Kozijnen, Rau Architecten, BCC en Philips met maatschappelijk verantwoord ondernemen? Je perspectief op de wereld bepaalt hoe je mvo uitlegt en interpreteert. Voor mij betekent mvo het volgende.

We zijn allemaal onderdeel van ons maatschappelijke systeem en dus collectief verantwoordelijk voor het opruimen van de negatieve effecten van onze consumptiemaatschappij. We zijn tevens samen verantwoordelijk voor de nieuwe mondiale duurzame weg die we in moeten slaan. Aristoteles zei in de klassieke oudheid al dat alles met alles verbonden is. Wanneer leren wij nu eindelijk eens ons hiernaar te gedragen? Het gaat hier het om maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid: *verantwoordelijkheid nemen voor onszelf, onze medemens, de samenleving als geheel en voor ons gebruik van de aarde*. Dat er een verschil is tussen maatschappelijk betrokken organisaties die meer waarde hechten aan een balans tussen de drie p's (*people, planet, profit*) en organisaties die in meer of mindere mate winst maken ten koste van anderen en/of de aarde en haar grondstoffen, is een feit. *Wanneer* iets daadwerkelijk mvo is, valt echter te bediscussiëren.

Wat doen we ermee?

Om het constructieve proces van 'normalisering van maatschappelijke betrokkenheid' in gang te zetten, zijn mvo managers en rapporten wellicht nodig, zoals antibiotica nodig is om een ontsteking te stoppen. Wat daarnaast ook nodig is, is de kern van de zaak aanpakken om er voor te zorgen dat de ziekte in de kiem wordt gesmoord. Dat is, mijns inziens, juist de verantwoordelijkheid van consultants die mvo en duurzaamheid intrinsiek begrijpen. Zij zijn in staat om de duurzame ontwikkeling van organisaties in de 21^{ste} eeuw daadwerkelijk te ondersteunen. Daarbij zijn *people* en *planet* een essentieel onderdeel geworden van de gezonde onderneming.

Ik maakte een avond bij de Industriële Grote Club mee waar ik met twee heren van de ABN AMRO in gesprek raakte. De een gaf gekscherend aan dat hij pas op de lange termijn iets met mvo zou willen gaan doen. We weten allemaal wat er met die bank gebeurd is. Kijk eens naar de duurzaamste bank van de wereld: de Triodos Bank. Hij is klein, maar wel Nederlands. De directie en het MT begrijpen daar prima op welke uitgangspunten ze moeten bouwen voor een duurzame ontwikkeling van hun organisatie.

Het is noodzakelijk dat universele principes en

waarden het uitgangspunt vormen voor organisaties en hun producten/diensten om daarmee het behoud van de aarde, en daarmee van onze welvaartsmogelijkheden én het behoud van organisaties veilig te stellen. Strikwerda geeft drie adviezen over adviseren aan consultants.

Waarbij hij eerst wil dat mvo ontkracht wordt en dan pas aandacht voor de basiswaarden is. Je moet je echter niet pas richten op basiswaarden nadat er op de term mvo geschoten is. Hij adviseert namelijk om geen mvo-terminen te voeren, noch mvo managers aan te stellen. Maar als een onderneming gewoon winst wil maken, dan moet ze dat van hem groot op de gevel en op haar producten zetten. Mvo onzin? Nee, dát is onzin.

De rol van veranderconsultant

Dankzij het huidige digitale tijdperk is er veel kennis beschikbaar. De dynamiek die hierdoor in gang gezet is, vraagt een vernieuwende aanpak. De stappen die genomen dienen te worden om een organisatie in deze tijd van grote ontwikkelingen en snelle veranderingen levensvatbaar te houden of te krijgen, zijn daardoor ook van andere aard. De alsmaar transparanter wordende samenleving vraagt om sociale en duurzame innovaties. Uit onderzoek is gebleken dat duurzame innovaties in organisaties meer effect hebben dan reguliere innovaties.⁷ Het is de verantwoordelijkheid van een veranderconsultant om organisaties hierbij te ondersteunen. Daarbij heb ik dus een andere insteek en adviseer ik een andere stappenvolgorde dan Strikwerda. Voordat we de basiswaarden gaan vastleggen, moet de consultant een goed begrip ontwikkelen van de tijd waarin we nu leven. Daarbij is eigen voorbeeldgedrag net zo belangrijk als het vergaren van kennis ten aanzien van de huidige trends in de mondiale samenleving. De adviseur dient een realistische weergave van deze trends over te brengen op de klant, als ook van de relevante, specifiekere context van het belang daarvan voor de betreffende organisatie. Uiteraard moet hij zorgen dat deze kennis stoelt op wetenschappelijk onderzoek en empirisch verkregen materiaal vanuit de markt. Vervolgens worden de uitgangspunten van een organisatie vastgesteld. In de daaropvolgende fase hoort de ontwikkeling van een 'eeuwige visie', zie Steve Jobs bij Apple: *'To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance human kind.'*⁸ De missie wordt daarna (eventueel) opnieuw ontwikkeld of aangepast en, zoals Strikwerda aangaf, als spil gebruikt voor het besturen van de onderneming. Het communiceren van de maatschappelijke betrokkenheid van organisaties is geen deel van de missie. Het kan echter wel een deel zijn van de gekozen strategie - die in de volgende fase bepaald wordt.

Mijn advies is om mvo en duurzaamheidsontwikkelingen of reeds aanwezig gedrag binnen een organisatie wel degelijk vanuit commercieel perspectief te commu-



Mijn advies is om wel degelijk commercieel aan de weg te timmeren als uw organisatie handelt vanuit een mvo-visie

niceren, en op de gevel te plaatsen als u dit wilt. Naast het feit dat dit commercieel gezien aantrekkelijk is⁹, hebben we in deze tijd een gebrek aan sterke leiders. Ook in de private sector. Voorbeelden doen volgen. Dus maak maar zichtbaar wat u doet.

Wij kunnen dit als consument dankzij het digitale tijdperk ook zelf onderzoeken.¹⁰ Dan is het toch veel slimmer om de consument voor te zijn? Transparantie wekt vertrouwen. Mark Stahlman verwoordt dit in *Strategy + Business* (issue 58, 2010) prachtig en hoopgevend: *'Many people have lived their adult lives without responsible and capable leadership; to their surprise, the next 30 years will be a time when authority – both in government and in business – can be trusted.'*

Onze rol als consultant

Mijn jongste dochter is doof geboren. Op haar derde kreeg ze een cochleair implantaat. We hebben het ziekenhuis veel gezien de afgelopen jaren. Op een dag was ze erg verkouden. Dit kan bij haar ernstige complicaties veroorzaken, dus ben ik meteen met haar naar het ziekenhuis gegaan. De assistent-arts onderzocht haar en besloot antibiotica voor te schrijven. De volgende dag vond ik haar erg springerig en druk, dus ik bekeek de dosis. Ze bleek drie maal de toegestane hoeveelheid voor een volwassene voorgeschreven te hebben gekregen!

Stel dat ik nu niets gezien had? Of stel dat ik dacht dat dit normaal was en mijn kop in het zand had gestoken? Wij, consultants, spelen een belangrijke rol in het ondersteunen van organisaties en de mensen die er werkzaam zijn en moeten daarom de trends in de samenleving serieus nemen en ons niet als struisvogels gedragen. Dan kunnen we hen het beste ondersteunen hoe de noodzakelijke duurzame en sociale oplossingen te implementeren in de organisatie. Het verschilt per organisatie hoeveel 'antibiotica' er nodig is. Voor de

ene misschien een mvo manager en voor de ander een mvo-rapport. Een derde doet het met een goede externe consultant.

Prima. Het is onze maatschappelijke taak om organisaties levensvatbaar en gezond te houden en/of te krijgen. We zijn op weg, maar we zijn nog lang niet waar Strikwerda ons wil hebben: dat mvo daadwerkelijk genormaliseerd is binnen organisaties en geen externaliteit meer is. ■

Noten

1. De onzin van mvo – *Management en Consulting* 5, 2009, pp. 42-44.
2. *Limits to growth*, Wouter van Dieren (1971/2009)
3. *Groene Intelligentie*, Daniel Goleman, Uitgeverij Contact, 2009
4. *Santa's Workshop: Inside China's Slave Labor Toy Factories*. googlevideo: <http://vodpod.com/watch/1226967-santas-workshop-inside-chinas-slave-labor-toy-factories-32-min-documentary>
5. De film: *The Corporation*, Mark Achbar, Jennifer Abbott & Joel Bakan. En: *No obligations*, Robert Reich, 2008.
6. www.dekleineaarde.nl, WWF maakt tevens gebruik van deze voetafdruk.
7. *Waarde creëren in de keten: over marktgerichtheid, innovatie en duurzaamheid*, Prof. dr. A. van Weele en ir. M. Kibbeling, Technische Universiteit Eindhoven, 2010.
8. http://www.laverne.edu/students/clubs/assets/mission_and_vision_statements.pdf, en <http://www.futurist.com/articles-archive/creating-your-future/vision-fantasy-fad-or-key-to-success/>
9. Tweederde van 25.000 kopers bij Marks & Spencer geeft aan een verantwoorde keuze te willen maken, als het niet te vaag is of teveel moeite kost. (Goleman, 2009)
10. www.digg.com, twitter, www.goodguide.com, Goede waar & Co, et cetera.

Willemijn Kemp is onafhankelijk consultant en projectmanager op gebied van duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en innovatie. Ze is oprichter van www.vitalinterest.nl. Twitter: [willemijnkempVI](https://twitter.com/willemijnkempVI).