

Concreet sociaal-maatschappelijk verantwoord ondernemen

In deel 1 wordt ingegaan op wat maatschappelijk ondernemen is; vervolgens worden zeer concrete handvaten geboden voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. . In deel 2 wordt verteld hoe men pragmatisch een discussie en ‘maatschappelijk verantwoordelijkheidsproject’ in een onderneming zelf kan opzetten. In deel 3 worden dilemma’s besproken en wordt het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen een plaats gegeven in de samenleving als totaal. J. Philippe Blankert M. Sc. CIRM 6 augustus 2003, ISBN 90-77518-03-7.

Deel 1: concrete aangrijpingspunten maatschappelijk verantwoord ondernemen

1.1 Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Een bedrijf dat mensen aan het werk houdt, toegevoegde waarde levert en aan de wetgeving voldoet is toch al maatschappelijk verantwoord bezig?

Jazeker. Maar met specifiek maatschappelijk ondernemen wordt bedoeld: vrijwillig iets extra’s doen, die ene extra kilometer (mile) afleggen die niet gedreven wordt door winstmaximalisatie of het voldoen aan de wet. Dat ‘extra’ moet dan natuurlijk iets inhouden dat wel aan de maatschappij bij draagt, zonder dat het (direct) in verhoging van het bedrijfsresultaat tot uiting hoeft te komen.

Een zeer concrete indeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of – nu we toch op Engels overschakelen, Corporate Social Responsibility (CSR) is: people, planet en profit.

Langs deze drie invalshoeken, toegepast op de eigen onderneming, worden onderstaand vraagstukken en mogelijkheden tot actie genoemd. Naast deze drie invalshoeken, wordt daarna stil gestaan bij een vierde mogelijkheid: die buiten de core business van de eigen onderneming om.

1.2 People

Voor een uitstraling van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de uitstraling van het gedrag van de top van het bedrijf cruciaal. Immers, dit is het gedrag dat in de publiciteit komt, het gedrag dat de meeste invloed heeft op de directe aansturing van het bedrijf, en de meeste invloed op het in het bedrijf kennelijk gewenste sociale gedrag.

Ondernemingen wier leiders in deze zin in opspraak komen kunnen in één dag een zorgvuldig opgebouwd imago van maatschappelijk verantwoord ondernemen om zeep helpen. Wederopbouw van dat imago zou vervolgens jaren kosten, en vereisen dat het bedrijf zich openlijk distantieert van het gedrag van de topbestuurder die zich niet goed gedragen heeft. Een gedragscode voor de top van het bedrijf, inclusief naleving, transparantie van naleving en kordate maatregelen bij niet-naleving (zoals ontslag, zonder gouden handdruk) horen hier bij.

Het meest voor de hand liggend is het toepassen van CSR op de eigen mensen: de werknemers. Dit wordt in 1.2.1 gedaan. Daarnaast is ook relevant het gedrag ten opzichte van andere mensen, zoals klanten en zakelijke partners. Dit wordt behandeld in 1.2.2

1.2.1 De eigen werknemers

In de periode dat niets is aan te merken op het top bestuur, is de houding van een onderneming ten aanzien van de eigen mensen onder te verdelen in: I, D, U, staande voor Instroom, Doorstroom, Uitstroom. Deze drie aspecten zullen achtereenvolgens worden behandeld

Instroom

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen en ten voordele van het bedrijf is het belangrijk hier willekeur te vermijden. Dit betekent o.a.:

- **de juiste verwachtingen** wekken bij de kandidaten ten aanzien van de functie en loopbaan binnen het bedrijf – inclusief de te verwachten verblijfstijd bij het bedrijf en de risico’s
- **aanname op competenties**. Hiermee wordt bedoeld op: aanname op dieper gelegen persoonseigenschappen, die succesvoorspellend zijn voor het functioneren van de werknemer. Een element als kennis is geen dieper gelegen persoonskenmerk, en is vaak niet voorspellend voor het succes in de functie. Ten eerste hebben de meeste kandidaten een kennis die afdoende is; bij afdoende kennis dient verdere selectie te geschieden op

grond van competenties in plaats van een plus aan kennis – omdat de persoonskenmerken op lange termijn veel doorslaggevend zijn EN kennis tijdens het functioneren verder kan worden bijgespijkerd. Het betreft slechts een minderheid van de beroepen waar de vereiste kennis zo omvangrijk is dat selectie hierop het overheersende selectiecriteria vormt.

- **Naleving van internationale verdragen.** Nederland heeft ingestemd met internationale verdragen, zoals een EU richtlijn uit 2000, waarbij discriminatie op o.a. leeftijd en arbeidshandicap is verboden. Dit is in Nederland weinig bekend. Zeker de werving & selectie bureaus overtreden dit verdrag vaak met voeten. Naleving van dergelijke overeenkomsten is niet alleen een kwestie van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het vertalen van leeftijdsindicaties in competenties waarnaar men jaarlijks op zoek is, verbetert het competentiedenken en de kwaliteit van het recruiteringsproces. Bureaus die met leeftijdsindicaties aankomen begrijpen vaak niet wat succes uitmaakt in de functie en zijn onvoldoende vaardig in het competentiedenken om de oppervlakkige beelden die men bij een leeftijdsindicatie heeft te vertalen naar competenties waarop kan worden geselecteerd. Iemand kan 35 zijn en zich als 65 voelen en vice versa – het gaat erom welke eigenschappen en welk gedrag men vereist, inclusief het 'bewijs' dat dit succesbepalend zal zijn in het functioneren.
- **Gelijke kansen.** Mensen van diverse achtergronden (inclusief leeftijden) dienen gelijke kansen te hebben. In Angelsaksische landen worden ondernemingen op dit punt door de overheid gecontroleerd. De EU richtlijn uit 2000 zegt sowieso al dat de bewijslast ten aanzien van gelijke behandeling bij ondernemingen ligt. Alleen maken zeer weinig sollicitanten gebruik van het recht om de onderneming te laten bewijzen dat zij op functie-relevante criteria zijn afgewezen. De overheid is in Nederland nooit tot controle overgegaan. Het is de vrijheid van de onderneming om een gelijke kansen beleid bij de recruiting te zeker te stellen. Een klassieke vraag is of gelijke behandeling in bepaalde gevallen zelfs moet worden omgebogen in positieve discriminatie. Ten behoeve van de reïntegratie van arbeidsgehandicapten biedt artikel 5. lid 1 van de wet REA al een gouden kans: per AMVB kan de Minister verplichten dat een bedrijf zijn medewerkers voor 3 tot 7 % uit arbeidsgehandicapten laat bestaan (met dienovereenkomstige consequenties voor de recruiting). EU richtlijn 2000/78/EC van 27 november 2000 spreekt sowieso al over gelijke kansen onafhankelijk van leeftijd en arbeidshandicap en is dus in die zin al veel vooruitstrevender dan artikel 5 van de REA, waarvan de Minister zijn mogelijkheid om een AMVB uit te schrijven niet eens gebruikt. Alle ruimte voor organisaties om zelf een goed voorbeeld te geven!

Hier zij nog een aparte opmerking gemaakt over de overheid. Het instroombeleid van de overheid als werkgever kent geen expliciet gelijke kansen beginsel ten aanzien van leeftijd en arbeidshandicap, terwijl het wel de taak is van de overheid als regisseur van onze samenleving van participatie van door leeftijd of handicap gediscrimineerde groepen te maximaliseren (zie o.a. hetgeen over de REA en de EU richtlijn is gezegd). Een punt van 'gelijke kansen' waarop de overheid duidelijk slechter scoort dan het bedrijfsleven is de toegankelijkheid van vacatures. Verreweg de meeste overheidsvacatures worden ofwel stil intern vervuld, ofwel gepubliceerd in kranten of internetsites die alleen beschikbaar zijn voor mensen die een personeelsnummer van de overheid hebben. Op dit punt is het bedrijfsleven duidelijk beter maatschappelijk verantwoord bezig.

Doorstroom

Het is maatschappelijk verantwoord EN in het belang van het bedrijf om mensen te laten groeien volgens de eigen capaciteiten. In tijden van een slechte arbeidsmarkt (waarop men minder bang hoeft te zijn dat personeel wegloopt) kan men bezuinigen op de ontwikkeling van personeel zonder dat het weg loopt. Hier komt wel een principieel punt om de hoek kijken: het 'recht' op ontwikkeling van een medewerker. En meer pragmatische punten dat men door niet-ontwikkeling van personeel later problemen krijgt als men doorstroom binnen het bedrijf wil verwezenlijken, of de mensen later 'op straat zet' terwijl zij verstand zijn door jarenlang gebrek aan ontwikkeling. Bovendien scoort ontwikkeling (hier wordt bewust gekozen voor de bredere term 'ontwikkeling', omdat 'management and professional development' veel meer inhoudt dan opleidingen alleen) zeer hoog bij de medewerker bij het scoren van werkgever op de schaal 'wie is de beste werkgever'. Mensen vergeten absoluut niet hoe men hen heeft behandeld in slechte tijden.

Het getuigt van gezond eigen belang, maatschappelijke verantwoordelijkheid en menselijke verantwoordelijkheid door personeel employable, flexibel te houden, o.a. door 'éducation permanente'. Deze blijvende ontwikkeling werpt vruchten af voor het bedrijf in verband met doorstroom en flexibele inzet van mensen, het individu en de maatschappij (dat laatste zeker op het moment dat afscheid wordt genomen van mensen). Ook het opleiden van mensen in een situatie waarin men niet noodzakelijkerwijs veel meer hoeft te leren (zoals een eindfunctie) kan veel goodwill bij medewerkers veroorzaken. Zo zijn er bedrijven die allerlei cursussen voor het personeel betalen na arbeidstijd: de medewerker kan Russisch leren, gitaar leren spelen of bloemschikken en is hier geen enkele verantwoordelijkheid over schuldig aan het bedrijf. De kosten blijven beperkt omdat een medewerker in

de vrije tijd niet enorm veel cursussen zal kunnen volgen. Het volgen van de cursussen, maar überhaupt het feit dat dit mogelijk is kweekt op een goedkope manier zeer veel goodwill bij medewerkers.

Bij de doorstroom hoort ook het vraagstuk van uitbesteding. Als men gaat uitbesteden, wat gebeurt er met de loopbaan van de mensen? Worden deze overgeheveld en zijn de mensen tevreden op de nieuwe stek?

In het geval van overheveling van activiteiten van Nederland naar het buitenland, zonder dat de medewerkers mede kunnen of willen verhuizen: schaadt het de Nederlandse maatschappij maar bevordert het de maatschappij van een arm lonen land? Hoe zwaar wegen de bijdragen aan beide economieën op lange termijn?

Uitstroom

Aan de uitstroom van mensen erkent men pas de echte waarden van het bedrijf. In de PR en bij werving wordt natuurlijk mooi weer gespeeld met waarden, maar de meest cruciale test van deze waarden is bij de uitstroom te zien. Bedrijven die in arbeidsmarkt krapte roepen 'dat de mensen hun 'biggest asset' zijn, maar bij de eerstvolgende winstwaarschuwing massa's mensen ontslaan omdat de top de winst nog hoger wil hebben in verband met nog hogere koersen, ICT afdelingen verkoopt naar een ICT bedrijf alwaar deze mensen alras op de bank komen te zitten en aldus alsnog worden ontslagen zijn uiteraard niet maatschappelijk verantwoord bezig. Hier kan gesproken worden over misbruik van massaontslagen.

Als men mensen wil ontslaan omdat men de winst van het bedrijf wil verhogen terwijl de continuïteit van het bedrijf niet in het geding staat (een kwestie die verderop wordt behandeld onder profit), hoort er tenminste bij dat men ervan verzekerd is dat de mensen waarvan afscheid wordt genomen een goede toekomst tegemoet gaan. Het aanbieden van outplacement is niet voldoende; het aanbieden van outplacement onder vlaggen 'van werk naar werk' in een te volle arbeidsmarkt getuigt van schijnheiligheid en een gebrek aan maatschappelijk verantwoord ondermen. Als men voor zichzelf het ontslaan van mensen ten behoeve van winstmaximalisatie kan verantwoorden, hoort het er tenminste bij dat men mensen de keus laat om wel of niet te vertrekken. Dit is de ultieme test dat een fair pakket wordt aangeboden. Bovendien geeft het feit dat men de werknemer een keuze geeft, deze een gevoel van 'self control' wat de rouwverwerking en het oppakken van een positief levensvervolg duidelijk vergemakkelijkt.

Zeer belangrijk is ook hoe individueel afscheid wordt genomen van medewerkers. Er zijn de nodige bedrijven die bij de kantonrechter met leugens komen, een niet onderbouwd dossier, 'getuigen' die eigenlijk alleen maar modder gooien naar de medewerker etc. Voor dit soort zaken kan een medewerker zich ook enigszins indekken, door ten allen tijde zijn dossier op te vragen, direct helder stelling te nemen wat niet klopt, en een goed netwerk te hebben onder (overblijvende) collega's, want hoe meer achting de ontslagene heeft bij het personeel, des te minder de leiding (of P&O) zal durven op non-faire wijze op te treden bij een kantonrechter.

Maar: er zijn de nodige bedrijven die 'integrity' als core value hebben staan maar bij het ontslag van individuele medewerkers van de meest niet-integere kant laten zien. Rapportage van dit soort gevallen kan voorkomen dat een bedrijf zich naar buiten toe onterecht als 'maatschappelijk verantwoord' afficheert.

Verdere uitbreiding van de 'people' beschouwing is mogelijk in de keten van aanvoer, en de keten van 'afvoer'/distributie richting cliënt. Wat leveranciers en afnemers met hun mensen doen, is juridisch uiteraard geen verantwoordelijkheid van de onderneming. Maar wie echt maatschappelijk verantwoord bezig wil zijn, denkt verder en kiest vrijwillig voor leveranciers en aannemers die op dit punt een goed beleid voeren. Of stimuleert leveranciers en aannemers zelf om meer verantwoord met hun mensen om te gaan.

1.2.2. Klanten en zakelijke partners

Nu wordt stil gestaan bij klanten en zakelijke partners. De omgang hiermee laat verrassenderwijs vaak te wensen over!

Hoogst waarschijnlijk zal het bedrijf zich correct en zelfs aardig gedragen als de volgende kenmerken aanwezig zijn:

- a. de klant of zakelijke partner kan gemakkelijk naar een ander toe
- b. de klant of zakelijke partner vormt een niet verwaarloosbaar deel van de omzet
- c. de klant of zakelijke partner heeft invloed op officieel (bij misstanden) corrigerende instanties of de publieke opinie

- d. het gedrag van het bedrijf kan nog invloed hebben op de hoeveelheid geld die het bedrijf van de klant kan krijgen.

Als a-d zich alle vier voordoen is de klant absoluut koning. Als a-d zich niet voordoen, heeft de klant zeer grote kans een beroofde bedelaar te worden.

Bovenstaande zaken worden onderstaand toegelicht – want situaties kunnen een mooie illustratie zijn van maatschappelijk onverantwoord gedrag zodra er geen financieel gewin meer in het spel is.

Ad a. als de klant in plaats van de ene kruidenier naar de andere kan, zullen de kruideniers zich meestal vriendelijk opstellen (voor zover ze dat niet altijd doen overigens). Bij een restaurant of terras dat als enige op een uniek gelegen locatie aanwezig is, gaat het al vaker opvallen: hogere prijzen en een minder klantvriendelijk gedrag. Een burger die gewoonlijk maar bij één overheidsinstantie terecht kan, kan systematisch zeer onvriendelijk worden behandeld. Dit hangt van de ambtenaar af, en welke mogelijkheden tot beroep de burger heeft of kent. Maar ook bij grote infrastructuur contracten kan het voorkomen dat partijen met elkaar rollend over straat gaan: men is zo ver in het proces dat de één nauwelijks van de ander af kan, en dat laat alle ruimte om het eigen voordeel proberen uit te breiden.

Ad b. een groot bedrijf zit vaak niet te wachten op kleine klanten of kleine leveranciers. De prijs per stuk of per uur brengt niet meer op, maar omgang met die kleine klant of leverancier vergt vaak wel meer management tijd (tenzij men er speciaal op is ingericht). Indien de organisatie er niet speciaal op is ingericht, gaan de ‘grotere jongens’ met opzet voor omdat daar zowel nu als in de toekomst veel meer van verwacht wordt. Soms wordt een impliciet beleid gevoerd: laat de kleintjes maar een beetje bungelen, dan vallen ze vanzelf af. Is het aan een ‘kleintje’ om de hints te begrijpen en naar een kleinere zakenpartner te gaan? Moet het bedrijf in plaats van indirect ‘afschuiven’ niet open en eerlijk een bepaald beleid voeren? Moet niet elke klant hetzelfde worden behandeld, maar kleinere tegen hogere prijzen? (vaak is dat goed uit te leggen)

Ad c. het kan zijn dat een klant geen corrigerende invloed kan uitoefenen: er is geen beroepsprocedure, zijn recht is moeilijk te bewijzen, de klant durft waarschijnlijk de grote stap naar de rechter toch niet aan, de klant kan de publieke opinie niet bereiken. De klant is overgeleverd aan de willekeur van het bedrijf – en daar maken diverse bedrijven graag en handig financieel gebruik van. Aan het individu is het om via een consumentenbond of televisie uitzending het bedrag terug te krijgen. Echter: bij de toegenomen internationalisatie, virtualisering (je kunt niemand zien om je beklag te doen, en vaak tegenwoordig: al niet eens e-mailen of schrijven!) kan het zeer moeilijk zijn om je beklag te doen.

Ad d. iedereen kent de situaties wel: als je overduidelijk toerist bent in een vreemd land, in grote plaatsen, weet men dat men je toch maar een keer ziet, op die ene vakantie dag. De verleiding tot eenmalige oplichting is voor handelaren zeer groot. Ook bij het kopen van tweedehands auto’s is dit een verschijnsel: als de hele familie jaar in jaar uit bij dezelfde garage komt, zal men snel baat hebben om de klant goed te behandelen, omdat toekomstige verdiensten zeer voor de hand liggen.

Indien afwezigheid van c en d zich voordoen, zijn er heel gevaarlijke situaties. Dit houdt in: als klant heb je nauwelijks mogelijkheid tot beroep en bespeling van de publieke opinie EN het verkopende bedrijf ziet weinig toekomstig geld in je. Deze situaties zijn uiterst gevaarlijk. Voorbeeld 1: een reisorganisator biedt een louché reis aan. Als de organisator niet deel uit maakt van een grotere branchevereniging en virtueel is, is de verleiding kennelijk zeer groot om klanten eenmalig geld uit de zak te kloppen. Ze komen dan nooit meer terug – maar ach, onder een nieuwe naam worden al spoedig nieuwe klanten gezocht, en door de moeilijke vindbaarheid is er weinig kans op een dagvaarding. Voorbeeld 2: een uitgever laat pseudoniem ‘word miljonair’ enveloppen huis aan huis gaan. Mensen bestellen de goede aanbieding, en hopen op het erbij beloofde cadeau. Wat ze vervolgens in huis krijgen is op het best het bestelde – maar zonder cadeau en met hoge facturen. Die dan al snel worden opgevolgd door een incassobureau. Omdat de afzender onbekend is, is deze nauwelijks te pakken, beroep is welhaast onmogelijk, en omdat het bedrijf onder andere naam de volgende keer gewoon verder kan gaan, doet het zelfs geen imago schade op. Voorbeeld 3: een internet betaalsysteem als paypal. Het bedrijf heeft op internet geen kamer van koophandel inschrijving, geen vestigingsplaats, geen e-mail adres, geen beroepsprocedure. Indien de klant weinig meer van het systeem gebruik maakt, is het voor het bedrijf lucratief de saldi van klanten te bevriezen en op te eisen, of misbruik van creditcardgegevens toe te staan (aan bevriende bedrijven?). De klant is men definitief kwijt, maar de provisie op betalingen is veel lager dan het in beslag genomen saldo. Omdat dit bedrijf niet onder de Amerikaanse centrale bank valt, is weinig verhaal mogelijk. De publieke opinie bespelen en als internationaal consumentencollectief een proces beginnen is het enige dat overblijft – wat ook op sites als www.paypalfraud.com wordt gedaan. Is een site ABNAMRObelazert.nl mogelijk? Een dergelijke site zal minder snel ontstaan, omdat op Nederlands grondgebied beroep goed mogelijk is, binnen de bank zelf, via een rechter,

de centrale bank, de publieke opinie (die altijd veel gevoeliger is voor een bedrijf van eigen bodem) en de bank een zodanige dichtheid heeft onder de bevolking dat slechte behandeling van één klant snel invloed heeft op anderen. Of komen dergelijke excessen niet voor door net ondernemerschap van de bank zelf?

Bovenstaand hebben we gezien dat externe omstandigheden zoals a-d sterke invloed kunnen hebben op het gedrag van het bedrijf. Als een bedrijf klanten slecht behandelt omdat het er geen financiële schade door lijdt, valt het meteen door de mand met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen hoort het vrijwillig instellen van objectieve en door buitenstaanders toetsbare beroepsprocedures, waartegen men in verweer kan gaan. Dat getuigt van goede wil, door ook de klant of zakenpartner die toevallig minder goed is behandeld en zeer zwak staat, toch alle kans te geven zijn/haar recht openlijk te bewijzen.

1.3 Planet

Dit aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft al de nodige jaren aandacht. Uiteraard is e.e.a. begonnen door de milieu beweging; schandalen kwamen in het nieuws, zeker bekende bedrijven deden er goed aan herhaling van schandalen te voorkomen door een beter milieubeleid te voeren. Daarnaast is de wetgeving aangescherpt. Op dit punt is het maatschappelijk ondernemen redelijk onder de knie. Bedrijven brengen ook steeds vaker een 'groen' jaarverslag uit.

Milieuvervuiling is vaak een gevolg van onvoldoende beheersing van het productieproces. Een betere beheersing van een productieproces is om diverse redenen in het belang van het bedrijf: optimale productie zonder tegenvallers. Het aanpakken van milieulekkages is een van de goede middelen om het productieproces verder onder controle te hebben.

In sommige gevallen is de beheersing van het productieproces prima, maar wordt door kostenbesparing op onderhoud en investering bewust meer milieurisico genomen. Het besparen op onderhoud is zeer geschikt om op korte termijn kosten te besparen en de winsten te verhogen, maar is op lange termijn vaak contraproductief: een opvolger moet alsnog onderhoudskosten besparen, en loopt meer risico op milieu-incidenten.

Minder belichte kanten zijn de inkoop van grondstoffen. Werken de leveranciers wel milieubewust? Wat kan er beter in de hele keten van aanvoer tot het bedrijf? Een onderneming zou strikt kunnen zeggen dat de aanvoer niet onder zijn verantwoordelijkheid valt. Juridisch is dit absoluut ook zo. Maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat vrijwillig verder, en omhelst ook het stimuleren van leveranciers en transporteurs/afnemers om meer milieubewust bezig te zijn. Of de onderneming kiest bewust om alleen om planet-verantwoordelijke leveranciers en aannemers in zee te gaan, ook indien dit op korte termijn tot meerkosten zou leiden.

1.4 Profit

'Wat is de bedoeling van een bedrijf?' zou je op straat kunnen vragen. 'Winst maken' zal het meest voor de hand liggende antwoord luiden. Maar dit is onjuist. Want:

- a) winst maken definieert nog niet welke bedrijfsactiviteit je onderneemt
- b) winst stelt het belang van klanten – de afnemers van je eigen diensten – en het personeel – dat deze diensten maakt – niet op de eerste plaats.

Wie klanten niet op de eerste plaats zet, zal meestal geen onderneming kunnen beginnen. Wie mensen probeert te motiveren door ze een vast salaris te bieden en verder te wijzen op de 'verantwoordelijkheid van de aandeelhouder' zal niet ver komen – de meeste mensen weten dat de aandeelhouders a) al rijk genoeg zijn b) totaal niet loyaal zijn aan het bedrijf – de aandelen worden elke dag op de beurs verhandeld. Deze verhandeling van aandelen op de beurs gebeurt 100% op grond van financieel eigen belang. Een aandeelhouder is – gesteld dat de aandelen verhandelbaar zijn – alleen maar geïnteresseerd in de zeer korte termijn winstgevendheid van een aandeel. In zijn beschouwing zal hij de lange termijn winstgevendheid en cash-flow beschouwing meenemen – maar deze lange verwachtingen zullen onmiddellijk worden vertaald in een koerswijziging. De aandeelhouder kijkt dus wel naar de middellange termijn – maar verrekent deze op ultrakorte termijn en is dus in zijn gedrag 100% financieel geïntereerd, niet betrokken bij de onderneming, en maximaal opportuun. Zie de mensen daarmee te motiveren.

Winststreven is uiteraard wel een noodzakelijkheid. Winst maken kan als een voorwaarde worden gezien om het eigenlijke bedrijfsdoel (dat dus *niet* winst is) op lange termijn zeker te stellen. Op zich is het streven naar

dekking van de kosten (break even) goed genoeg voor de lange termijn, maar in verband met mogelijkheid van tegenvallers is het streven naar winst gezond.

Ook zoals beschreven door Adam Smith (in zijn overbekende 'Wealth of nations', 1776) is het winststreven goed. Adam Smith gaat hierbij uit van een klassieke economie, met de ideale toestand van een maximaal aantal aanbieders en lage toetredingsdrempels. Het streven naar winst is dan maatschappelijk zelfs goed, omdat daarmee de meest efficiënte productiewijze wint en daarmee de welvaart van de mensheid vooruit gaat. Bedrijven die hun eindprijzen te hoog stellen en te hoge winsten maken, worden snel afgestraft omdat er nieuwe concurrenten zijn die onder die prijs gaan verkopen om zelf winst te maken, en aldoende herstelt alles zich.

Helaas gaat deze klassieke economie in onze maatschappij in vele gevallen niet meer op.

Vele markten worden gedomineerd door enkele multinationals, die de prijzen zo stellen dat ze allen – of de meesten van hen winst maken. De toetreding van nieuwe concurrenten is vaak moeilijk of onmogelijk, door a) hoge start/investeringskosten b) wettelijk gunstige posities die de multinationals hebben veroverd ten aanzien van schaarse goederen (grondstoffen, ruimten, landingsrechten) c) (en dit gold nog niet in de tijd van Adam Smith) de geweldige efficiency in productie en inkoop die deze multinationals kunnen bereiken door hun leerervaring en schaalgrootte. Ook dit bemoeilijkt het toetreden van nieuwe concurrenten.

Het gevolg is dat de multinationals (in dit geval) al genoeg winst hebben en winst hen minder stimuleert om verder te verbeteren, de klanten kunstmatig hoge prijzen betalen, en mensen die uitgesloten zijn van de arbeidsmarkt van multinationals zich niet kunnen verenigen in de oprichting van een nieuwe concurrent, en dus afhankelijk worden. Deze mensen worden voor hun arbeid afhankelijk (en dit wordt gechargeerd uitgedrukt) van de kruimels aan werk die rondom deze multinationals ontstaan, of werkzaamheden die nog niet door een multinational zijn opgepakt.

Het gevaar van uitsluiting en afhankelijkheid wordt nog verder vergroot omdat door technologische vooruitgang en productiviteitsstijging steeds minder mensenwerk nodig is om iedereen in dezelfde behoeften te voorzien. Indien de mensen geen nieuwe produceerbare behoeften ervaart of creëert, kan met een steeds kleiner arbeidsvolume worden volstaan om in ieders behoeften te voorzien. De inactieven die het niet lukt om bij een dergelijk groot bedrijf te werken krijgen het dus niet alleen steeds moeilijker zelf een bedrijf te starten, maar worden in hun behoefte steeds afhankelijker van wat deze grote bedrijven produceren. Deze producten moeten inactieven grosso modo van hun uitkeringen betalen – terwijl we al hadden vastgesteld dat de eindprijzen van multinationals vaak kunstmatig hoog zijn.

Een extra zorg is dat de behoefte zal groeien naar zaken van beperkte beschikbaarheid: zoals ruimte, rust, natuur. Deze opkomende behoeften zullen niet door additionele economisch activiteit worden bewerkstelligd; het reizen naar plekken van rust heeft al zowat zijn maximum bereikt, en het massaal redistribueren van bevolking naar beschikbare ruimte levert slechts tijdelijke economische activiteit op.

Wat is hier nodig ten aanzien van maatschappelijke verantwoordelijkheid? Hieronder worden mogelijkheden genoemd en vervolgens besproken.

1. mededingingswetgeving vanuit de overheid die er voor zorgt dat er genoeg concurrentie plaats vinden, monopolies worden doorbroken en in het geval monopolies of oligopolies ontstaan de prijzen worden gecontroleerd. Uiteraard is het voor de werking van de markt te prefereren dat er vanzelf voldoende concurrenten zijn zodat prijscontrole niet noodzakelijk is. Behoort in de toekomst bij mededingingswetgeving ook een maximering van bedrijfsgrootte of – invloed?
2. een vrijwillige zet van een onderneming om te streven naar een winstpercentage dat juist iets hoger ligt dan het percentage dat je krijgt door e.e.a. op de bank te zetten, maar niet veel hoger. Het streven is om er alles aan te doen dit winstdoel te halen, dat noodzakelijk is voor de continuïteit van de onderneming. Het eventueel meerdere is een toeval waar niet veel aandacht aan wordt geschonken, het eventuele tekort is zeer zorgvuldig onderwerp van nader onderzoek voor verdere verbetering van het bedrijf.
3. ongemerkt streven naar een maximale winst, maar in afspraken vastleggen dat slechts een gemaximeerde winst naar de onderneming gaat, en het overschot aan winst in een Stichting met maatschappelijke doelen.
4. afzien van het opkopen van eigen aandelen om de koers te laten stijgen. Het opkopen van eigen aandelen verschuift kapitaal naar aandeelhouders, en het is zee de vraag of zij betere uitgaven of investeringen in de economie plegen dan het bedrijf zelf als het direct zou uitbreiden of investeren
5. het vrijwillig afzien van een positie als oligopolie of monopolie. Dit is veel gevraagd – maar het kan. De verleiding is zeer groot – zie de opkomst van Microsoft. Gestart vanuit het niets, winstgevend, en

uiteindelijk streeft men een monopolie na om de winst nog verder te maximaliseren. In de analogie van een sportwedstrijd zou dit inhouden: het vrijwillig definitief afstaan van spelers aan de concurrentie om de wedstrijd spannender te maken. Als men eenzame nummer 1 is in een competitie van 18 kan men zich dat voorstellen: spannender wedstrijden zijn ook goed om de eigen spelers aan te scherpen. Maar wat als men nummer 8 is de competitie van 18? Wil men dan nog steeds graag spelers afstaan aan lager geplaatste clubs? En: is het bedrijfsleven een spel? In zeker zin is het meer dan een spel: 'cut-throat competition'. Aan de andere kant is het minder dan het spel: het gaat niet zozeer om het eindresultaat, maar het feit dat men gedurende zijn leven, middels het leveren van nuttige producten en diensten, dat men op prettige manier en zonder exorbitantie in zijn eigen levensonderhoud kan voorzien. Waarom zou een mens boven deze basisbehoefte meer dan 40 uur per week een hard spel spelen om meer te bereiken?

6. het snel weer besteden van winsten aan herinvesteringen (in activiteiten die werkgelegenheid op gang brengen) of consumpties (die de economie ook weer in gang brengen). Het oppotten van de winsten, of nog erger: het met vlottende activa opkopen van eigen aandelen is maatschappelijk onverantwoord, want het draagt onomstotelijk bij aan een recessie. Immers, geld is van anderen onttrokken (zoals ontslagen werknemers, die werk zouden hebben gehad en verdiend geld zouden hebben uitgegeven in de economie – aldus ook anderen aan het werk houdend) en wordt opgepot in een soort Dagobert Duck pakhuis zonder dat het wordt besteed. De rest van de samenleving krijgt geen economische impulsen, officieel tellen deze winsten wel mee in de in omloop zijnde geldhoeveelheid, maar er wordt niets mee gedaan. Een verborgen inflatie is het gevolg (daling van koopkracht van anderen, wat bij gelijkblijvende prijzen ook een reële inflatie inhoudt).

Punt 1 wordt zeker opgepakt door de EU. In de Verenigde Staten, waar men de principes van concurrentie uitstekend begrijpt, is dit ook een zeer goed bewaakt punt. Nederland is met een inhaalslag bezig op dit terrein.

Punt 2 is uitstekend beschreven door prof. Malik in zijn boek 'Die neue corporate governance' (2002) en is prima haalbaar.

Punt 3 is een weinig gebruikte mogelijkheid die uitstekend lijkt. Het bedrijf 'Van Leer' is het enig bij de schrijver bekende bedrijf dat min of meer zo werkt.

Punt 4 is een interessante, nog nauwelijks gevoerde discussie die aandacht verdient.

Punt 5 vereist zeer veel van een onderneming – maar is wel het ultiem van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Punt 6 is zeer elementair. Het zou mooi zijn als hier ook voorbeeldgedrag in werd getoond. Bedrijven die dit voorbeeldgedrag tonen zouden er goed aan doen dit te communiceren. Het maatschappelijk bewustzijn ten aanzien van dit punt is bij pers en publiek totaal onderontwikkeld. Dit punt is ook exact de reden dat hoge bedrijfswinsten an sich nog überhaupt geen tekenen zijn van een florerende economie. Dit punt van 'wat te doen met vlotte activa' zal aan belang toenemen als de winsten van multinationals zullen toenemen. Multinationals zullen kunnen profiteren van de opkomende 'societas europea', een soort Europese NV, waarbij winsten en verliezen van diverse landen met elkaar mogen worden verrekend. Dit zal de winsten van multinationals verder doen toenemen.

Een ander interessant en verwant punt van maatschappelijk verantwoord ondernemen is de omgang met pensioenfondsen. In goede tijden werden de winsten afgevoerd naar de onderneming. Nu zijn het slechte tijden: in hoeverre is het eerlijk nu de medewerkers extra pensioenpremie te laten betalen? In de goede tijden werden hun premies niet verlaagd, maar werden de met hun premies gemaakte winsten naar het bedrijf doorgesluisd – is het nu niet eerlijk dat reserves van het bedrijf terugstromen naar de pensioenfondsen zonder premieverhoging voor de werknemers, zeker als de balans van het bedrijf dit toelaat? Een interessante bijkomende vraag betreft het gevolg voor de economie: het storten van geld in pensioenfondsen die een tekort hebben stimuleren geen economische opleving – het investeren van winsten in nieuwe projecten wel.

1.5 De verantwoording

De wet respecteren zou als normaal menselijk handelen moeten gelden. Toch wordt hier apart stil gestaan bij een tweetal aspecten van verantwoording, omdat zij vaak meespelen in discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- a. de verslaggeving
- b. corporate governance, in Nederland in de vorm van de code Tabaksblatt over het topbestuur.

Verslaggeving. De normen voor verslaggeving zijn belangrijk. Immers, bij menige onderneming (zelfs sommigen die – vòòr dat zij betrapt werden – claimden maatschappelijk verantwoordelijk te ondernemen) is de verleiding groot om te sjoemelen met verslaggeving als dat gunstige financiële of persoonlijke consequenties met zich meebrengt. Dit sjoemelen kan door een lokale eenheid gebeuren in eigen voordeel, maar geschiedt opvallend vaak zodanig dat dit ten gunste is van een topbestuurder. Een maximaliseren van winsten op korte termijn omdat dit de topbestuurder goed uitkomt om zijn/haar stoel te behouden (terwijl het belastingtechnisch gunstiger voor de onderneming als totaal is om winsten uit te stellen binnen de ramen van de belastingwetgeving!). Of een maximaliseren van het verlies in het jaar van aantreden om te benadrukken dat de voorganger fouten heeft gemaakt, om massaontslagen te vergemakkelijken en een groot mandaat te krijgen onder het mom van ‘sterk leiderschap is nu hard nodig! Kijk hoe slecht de zaak ervoor staat, ingrijpen door de top (i.e. ‘mij’ of ‘een stoere jongen zoals ik’) is hard nodig!’.

Bij de huidige stand van automatisering moet aanscherping van de rapportageregels weinig bureaucratische kosten met zich meebrengen. Het is ook belangrijker goed te rapporteren, volgens de regels, dan vaker dan noodzakelijk te rapporteren maar minder volgens de regels. Er kan bespaard worden op de rapportagefrequentie. Waarom zou een bedrijf intern maandelijks rapporteren? Omdat om de 30 of 31 dagen rapporteren het optimum is? En waarom per kwartaal? Per halfjaar rapporteren kan wellicht ook – mits de onderneming genoeg niet-financiële indicatoren heeft. Het pas naar aanleiding van financiële rapportages nagaan en achteraf verantwoorden van wat er is gebeurd is slecht stuurmanschap: het gaat juist om het sturen op toekomstscenario's, en niet op geschiedenisscenario's. Bij het sturen op toekomstscenario's moet de onderneming ook gebruik maken van vele niet-financiële en wel on-line indicatoren.

Kortom: indien vage rapportageregels in de praktijk gelegenheden blijken te zijn die de dief scheppen, kunnen deze beter worden aangescherpt. Je gedragen en rapporteren volgens de spelregels moet niet als speciaal maatschappelijk verantwoord gedrag worden gezien, maar als normaal wereldburgerschap.

Corporate governance. Nieuwe richtlijnen moeten voorkomen dat mensen aan belangenverstrengeling doen, zoveel commissariaten op zich nemen dat ze niet goed de gang van elke onderneming in de gaten kunnen houden en topbestuurders hun macht misbruiken. De top moet dienen en verantwoording afleggen! Niet de macht grijpen, en slechts als het uitkomt roepen dat ‘de situatie geen andere mogelijkheid toelaat’ of wijzen naar de aandeelhouders. Het ongepast uitroepen van noodtoestanden en zich verschuilen achter redenen is in de geschiedenis goed bekend.

‘De code is niet nodig, want ware schoonheid komt van binnen’ wordt eens geroepen. Het blijkt helaas dat veel toppen van ondernemingen in het verleden niet altijd ware schoonheid hebben getoond. Het ‘afdwingen’ van gemiddelde schoonheid is al een stap vooruit. Wie wil excelleren in nog meer maatschappelijke schoonheid blijft niets in de weg staan!

Verreweg de meeste corporate governance richtlijnen worden door links en rechts als goed gezien; dit algehele enthousiasme wijst erop dat men snakte naar beëindiging van wantoestanden. Het voldoen aan de nieuwe normen blijkt ook hier niet veel meer in te houden dan normaal goed gedrag. Het getuigt niet van speciaal maatschappelijk ondernemerschap om deze regels op te volgen.

1.6 De ‘buitenweg’

Bovenstaande mogelijkheden van people, planet en profit sloegen op toepassing met betrekking tot de eigen onderneming: de mensen die je in dienst kunt nemen, hebt en had, je invloed als bedrijf op de planeet, en op de winstgevendheid. Het toepassen van maatschappelijke verantwoordelijkheid op de aspecten van people, planet en profit is de ultieme toepassing van ‘walk your talk’.

Een organisatie kan er natuurlijk voor kiezen om buiten de gewoonlijke invloedssfeer alsnog maatschappelijke actie te nemen, geld te doneren of zich op een terrein te begeven waar het gewoonlijk niet in opereert.

1.6.1 Bekostiging

Het uitgeven van geld aan een doel dat niet direct relatie houdt met de core activiteiten en verhoging van het bedrijfsresultaat is relatief eenvoudig – en de keuze is legio. Onderstaand worden diverse mogelijkheden genoemd:

- kunst aanschaffen
- doneren aan allerlei vormen van hulpverlening in armere landen
- doneren aan hulpverlening in Nederland
- doneren aan mensen in nood
- doneren aan natuurprojecten
- doneren aan onderzoek.

Uiteraard doet een verstandige organisatie er aan met name daar bij te springen, waar anderen dat niet doen of niet kunnen.

Het in Nederland doneren aan activiteiten die eigenlijk tot de taak van de overheid behoren is niet gebruikelijk – immers: daar betaalt men belasting voor, en de gangbare zienswijze bij organisatie is toch dat er al genoeg werkkracht beschikbaar is bij de overheid – moet men een gebrek aan efficiënte inzet van werkkracht bij de overheid compenseren door zelf zaken te bekostigen?

Dat hangt ervan af. De echte of vermeende menskracht verspilling van het totaal van de overheid komt meestal door gebrekkige sturing van bovenaf. Deze sturing is zeer politiek getint, vaak ad hoc en afhankelijk hoe de verantwoordelijke politicus denkt in de media te scoren. Daaronder bevinden zich of ambtenaren die hun best doen maar bij tegenslag hun tijd wel uit zitten, of ambtenaren die zeer begaan zijn maar in hun idealisme meestal worden gefrustreerd door mensen met minder idealisme en meer pragmatisme/opportunisme.

Veel zaken zijn weliswaar taak van de overheid, en worden goed aanvoeld door diverse ambtenaren, maar ten aanzien van deze taken worden door politici of politiek getinte managers maatschappelijk dubieuze beslissingen genomen.

Maatschappelijke projecten of acties door bedrijfsleven/particulieren

Hier ligt veel ruimte voor organisaties aan ‘politieke correctie’ te doen.

Het signaal van een prins Bernard die de boete vergoedt van twee winkeliers die gestraft worden omdat zij de dief te hardhandig zouden aanpakken, kost zeer weinig maar is zeer sterk. Ook iets heel anders, zoals een ‘daklozen-voetbal toernooi’ had gemakkelijk door een bedrijf geïnitieerd en betaald kunnen worden. Een groot headhunting bureau kan werkzoekenden leveren voor een leuk werkgelegenheidsproject. En nog veel meer valt te verzinnen (waarvoor de schrijver zich graag laat inhuren). Iets dat maatschappelijk gewenst of leuk is, maar dat de overheid door bureaucratie niet voor elkaar krijgt. Een bedrijf kan hiermee een zeer sterk politiek signaal geven. Een bedrijf streeft hierbij niet om op politieke stoel te zitten en zich *constant* met *alle thema's* te bemoeien waar politici voor betaald worden, maar kan wel op een enkel thema correctief optreden.

Hier moeten dogmatici niet teveel terrein winnen: ze zijn te voorspellen, de critici die vinden dat besturen een zaak van de overheid is. Besturen is er ook voor de burger inclusief organisaties, en als laatsten vinden dat er iets tekort komt in de politiek, kan men zelfstandig assertief optreden – dat is totaal niet verboden. Om de politiek bij deze uit te dagen: de meeste politici zitten er voor zich zelf – en de meesten worden niet door de burger verkozen – en als ze verkozen worden: slechts eenmaal in de vier jaar op gemeenschappen. De meeste politici worden niet verkozen maar klimmen via de eigen partijhiërarchie op, en eenmaal verkozen denken ze dat ze de stem van de burger hebben voor de komende vier jaar om alles te doen wat hen goed zint (onder het motto: ‘het mandaat van de kiezer’). De machtswellust van de gemiddelde beroeps politicus blijkt o.a. uit het zoveel mogelijk uitsluiten van referenda en internationale politieke invloeden zoals de EU.

Organisaties hebben hierbij ook de kans iets leuks te doen – een uitgave die ambtenaar der eerste klas Dorknoper in zijn vrolijke bui niet bij zijn chef verkocht zou krijgen. Een actie die de maatschappij (zeker in deze recessietijd) iets leuks geeft, warmte.

Onderzoek

Behalve bovengenoemde mogelijkheid van maatschappelijke projecten in Nederland is ook de mogelijkheid van het financieren van onderzoek redelijk onderbenut. De grootste Nederlandse multinationals financieren soms onderzoek op universiteiten, maar qua uitgaven stelt dit zeer weinig voor – en het is meestal gerelateerd aan vakgebieden die absoluut ‘core’ zijn voor het bedrijf. Als men zich zorgen maakt over een bepaald maatschappelijk thema, maar – in tegenstelling tot bij de voornoemde maatschappelijke actie – benieuwd is naar het ‘vinden van waarheid’, waarom dan niet onderzoeksstichtingen financieren?

Uiteraard kan men onderzoek zien als taak van een universiteit. Maar zoals bekend hebben universitaire onderzoekers meestal weinig of geen praktijkervaring en richten universiteiten onderzoek helaas nog regelmatig in volgens de lijnen van een historisch vakgebied in plaats van maatschappelijk vraagstuk.

Onderzoeksinstellingen die strikter onder de overheid vallen, zijn beperkt in de keuze van hun onderzoek en bevindingen (deze moeten politiek welgevallig zijn), onderzoeksinstellingen die zichzelf moeten bekostigen verrichten meestal onderzoek op projectbasis, waarbij een project kort is en resultaten moet hebben die de opdrachtgever snel goed uitkomen (zoals min of meer in de consultancy). Veel diepgang wordt hiermee niet bereikt. Bij de juiste vorm van inrichting en doelstelling van een onderzoeksinstelling is een juiste mix mogelijk tussen praktijkrelevantie waar het bedrijfsleven uitermate goed in is, en lange termijn maatschappelijke relevantie die niet in geld kan worden uitgedrukt.

Kenmerken van een juiste aansturing van dit onderzoek zouden zijn:

- afspraken omtrent onafhankelijke publicatie
- afspraken over aanstelling en loopbaan van onderzoekers
- afspraken over de te onderzoeken thema's.

Een 50-50% financiering met de overheid is een prima mogelijkheid.

De gebruikelijke problemen die gepaard gaan met onderzoek dat voor het merendeel door de overheid wordt gefinancierd, door universiteiten met vaak gebrek aan praktijkervaring, door consultancies/onderzoeksafdelingen van bedrijven met de korte termijn worden voorkomen. Op sommige gebieden lijkt in de bestaande situatie onderzoek vanzelf te lopen – zoals in de gezondheidszorg – op andere gebieden bepaald niet: sociaal economisch (relevant!) en bedrijfskundig onderzoek.

Andere

Bovenstaand is uitgebreider ingegaan op mogelijkheden voor maatschappelijke hulpverlening en onderzoek in eigen land. Het bekostigen van buitenlandse projecten kan zijn dat men daarmee de standaard verhoogt in een gebied waar het er meer toe doet (omdat het armer is?) of waar men minder van af weet en het publiek dus minder kritisch op is.

Een zeer veilige weg is het bekostigen van de minst controversiële en meest bij de elementaire behoeften van de mens aansluitende behoeften – zoals gezondheid, onderdak. Zouden projecten die passen bij andere basale behoeften van de mens ook haalbaar zijn?

1.6.2 Tijd

Een andere manier van bekostiging, dan geld, is het verlenen van mens-tijd. Zo zijn er organisaties die hun medewerkers stimuleren om hun tijd aan iets maatschappelijks te verlenen. Dit kan twee effecten hebben (ook tegelijkertijd):

- de medewerker leert over een kant van de maatschappij waar hij/zij niet zoveel ervaring mee heeft
- de maatschappij/de geholpenen kunnen profiteren van de speciale expertise van het bedrijf.

Een voorbeeld van het eerste is een bedrijf dat medewerkers inzet voor daklozen projecten. Een voorbeeld van het tweede is een accountantskantoor dat een deel van zijn tijd beschikbaar stelt voor financiële hulpverlening aan vrijwilligersorganisaties, of een advocatenkantoor dat belangrijke pro deo processen voert waarmee een maatschappelijke doorbraak wordt bereikt. Een voorbeeld van een combinatie-effect is het les geven op scholen: leerlingen of studenten genieten van de ervaring van de medewerkers, en medewerkers leren meer over andere groepen, en over wat ze zelf wel en niet weten.

1.6.3 Andere middelen

Het is ook denkbaar dat organisatie totaal andere zaken ter beschikking stellen dan geld of menstijd: ruimten bijvoorbeeld. Er staat tegenwoordig zeer veel bedrijfsruimte leeg, waar veel startende of not-for-profit organisaties hun voordeel mee zouden kunnen doen.

Deel 2: vormgeven van een project maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er zijn dus genoeg concrete mogelijkheden om maatschappelijk ondernemen te bevorderen. In 2.1-2.3 in toepassing van maatschappelijk verantwoord ondernemen op bedrijven zelf ('walk your talk'), en in 2.4 in toepassing buiten de eigen core-business om. De concrete mogelijkheden liggen er. Er zijn nog veel meer creatieve mogelijkheden denkbaar dan bovenstaand beschreven. Als de wil er is, komt het er.

Elk bedrijf dat maatschappelijk wil ondernemen doet er goed aan (wellicht met hulp van externen, voor de onafhankelijke blik) volgende zaken af te vragen:

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: wel of niet doen?
- Waarom zouden we het doen?
- Doen we met andere spelers mee of verzinnen we zelf iets?
- People, planet of profit en walk your talk?
- Of de buitenweg?
- Welke creativiteit kunnen we nog gebruiken bij het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- Hoe geven we het vorm? Qua project, interne medewerkers, change management, publiciteit, naleving?

Als door groepsdiscussies over dit soort 'issues' warming up is gedaan, kan men de verschillende elementen van dit artikel aan betrokkenen voorleggen. Interessant is het gebruik van door de schrijver ontwikkelde 'scans'. Dit betreft vragenlijst omtrent elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De gang van zaken is als volgt:

- deelnemers beantwoorden individueel de vragen over de huidige situatie, zoals men die nu ervaart – op alle aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- deelnemers beantwoorden individueel de vragen over de gewenste situatie – op alle aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen
- in dezelfde groepsessie worden gemiddelde en spreiding van de antwoorden in de vorm van een 'scan' ('spinneweb') op een scherm geprojecteerd. Er wordt gesproken over wat opvalt – o.a. de verschillen in perceptie ten aanzien van de (scores van) de huidige toestand ('ist' – situatie)
- de gewenste situatie wordt op het scherm geprojecteerd. Er wordt gesproken over wat opvalt – o.a. de verschillen, en de grote lijnen ten aanzien van de scores omtrent de gewenste toestand ('soll' – situatie)
- de ist en soll situaties worden met elkaar vergeleken. Waar zijn de grootste gaps? Waar loopt men warm voor om iets te overbruggen? Wat is de samenhang tussen de diverse wensen?
- de potentiële doelen worden gedefinieerd (wat men wil bereiken ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen, om de kloof tussen ist en soll kleiner te maken)
- er wordt nagegaan hoe de voornemens passen binnen de bedrijfsstrategie en de marketing van het bedrijf
- er wordt met de uitvoer van projecten gestart.

Deel 3: maatschappelijk verantwoord ondernemen en de voortgang in de samenleving

In het begin van deel 1 is al genoemd wat we hier onder maatschappelijk verantwoord ondernemen ontstaan. Vervolgens zijn voor organisaties zeer concrete mogelijkheden genoemd. In dit deel 3 wordt ingegaan op het bredere perspectief: wat zien we in de samenleving gebeuren als hier en daar organisaties aan maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan doen? Wat doen andere organisaties? Moet de overheid hierop inspelen?

3.1 Dilemma's; maatschappelijk leiderschap

Wie vanaf een afstand kijkt naar maatschappelijk verantwoord ondernemen, stuit meteen op twee dilemma's:

1) Is altruïsme niet altijd toch een vorm van egoïsme? Met andere woorden: houdt 'goed doen' voor een ander niet altijd ook in dat je er in zekere zin zelf op vooruit gaat – in de vorm van een goed imago, tevreden zelfgevoel of zelfs in geldelijke vorm?

2) Wordt door nadruk te leggen op 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' niet meteen ook de nadruk gelegd op wat 'minder maatschappelijk ondernemen' zou zijn?

Het eerste dilemma is in de filosofie bekend. Een eenduidig antwoord is niet te geven. Wel is duidelijk onderscheid te maken tussen 'goede daden' waarbij van meet af aan de intentie bestaat hiervoor te worden beloond, en daden waarbij dat niet voorop staat. Een voorbeeld van het tweede is een weldoener die anoniem wenst te blijven. In het bedrijfsleven, of überhaupt in de georganiseerde wereld, zullen organisaties toch in een vroegtijdig stadium beseffen welke publicitaire waarde maatschappelijk ondernemen met zich mee kan brengen en zal PR altijd een onderdeel vormen van de afweging. Hier kan onderscheid worden gemaakt tussen:

- a) acties waarbij het van tevoren waarschijnlijk dat de tijd, moeite, kosten die in maatschappelijk ondernemen zich via de PR terugbetalen in het bedrijfsresultaat
- b) acties waarbij terugbetaling via de PR onwaarschijnlijk is.

Ad a). Ook als een maatschappelijke actie zich volledig terugverdient via de PR, kan aan beide kanten worden gewonnen – win-win: zowel bedrijf als maatschappij varen er wel bij. Voor zover er 'verliezers' bestaan, worden deze gevormd door organisaties niet minder maatschappelijk ondernemen. Daar boven op zou kunnen worden gedefinieerd: een win-win-win situatie. Hierbij winnen bedrijf en samenleving niet alleen rechtstreeks door de maatschappelijke actie, maar wint de samenleving er 'secundair' aan omdat de actie doormeer organisaties wordt nagevolgd. Indien er bewijsbare navolging plaats vindt, kan van 'maatschappelijk leiderschap' worden gesproken in plaats van 'alleen maar' maatschappelijk ondernemen.

Ad b). Als iemand van tevoren beseft dat de actie zich waarschijnlijk niet via de PR zal terug betalen, is sprake van 'roeping'. In elk geval is dan zeker dat de acties in de maatschappij van binnenuit komen er door innerlijke waarden worden gedreven. Hiermee wil niet gezegd worden dat acties die onder a) vallen niet van binnenuit worden gedreven. Maar acties die onder a) vallen zijn 'veilig' omdat ze zich terugbetalen in de traditionele zin van vergroting van het bedrijfsresultaat.

Het dubbelzinnige van het PR-karakter wordt versterkt, omdat het geven van ruchtbaarheid aan maatschappelijke acties soms zowel nut heeft voor het bedrijf zelf (imago verbetering) als voor de maatschappij (navolging). Aldus kan het 'van de daken schreeuwen' van de goede acties zowel voor de organisatie als voor de maatschappij voordelig zijn, tegelijkertijd.

Het tweede dilemma is moeilijker. Als men nadrukkelijk de nadruk erop legt *vanaf nu* maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen, doet men alsof men dat in het verleden niet heeft gedaan. Functionarissen die het gisteren anders deden zullen niet gauw toegeven dat ze het nu maatschappelijker gaan doen – en zijn bang dat de buitenwereld (inclusief klantenkring) plotseling wakker wordt en zich realiseert wat het bedrijf allemaal beter had kunnen doen.

Een 180 graden omdraai heeft dus het nadeel van achteraf de schijn tegen zich krijgen.

Het omgekeerde, in de trant van 'we hebben altijd al maatschappelijk ondernemen, maar gaan nu nog meer doen' is schijnheilig omdat hier een kleine leugen om bestwil wordt gepleegd. Het uitsluitend nastreven van zuivere ondernemingsdoelen, zonder vrijwillige maatschappelijke doelen, en het verder respecteren van de wet is geen noemenswaardig maatschappelijk verantwoord ondernemen – maar gewoon ondernemen. Het leugentje om bestwil is af te raden, omdat het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen juist hoort dat men open en eerlijk is.

Een presentatie in de vorm van 'we zijn altijd keurige ondernemers geweest, maar we gaan nu kijken of we middels projecten met een maatschappelijk doel vrijwillig extra maatschappelijke verantwoordelijkheid op ons kunnen nemen' is meer aan te raden.

3.2 Maatschappelijk volgerschap

Voorheen werd van maatschappelijk leiderschap gesproken indien de vrijwillige maatschappelijke actie van een organisatie leidt tot navolging door andere organisaties.

Echter, wat hebben andere organisaties er aan om te volgen? Naarmate de organisatie verder in de rij staat bij het 'volgerschap' zal de maatschappelijke actie zich minder terug vertalen in de PR – immers, persaandacht en waardering verminderen door de hoeveelheid voorgangers. De druk vanuit de omgeving kan echter zo groot worden, dat men welhaast gedwongen is tot navolging, zonder dat dit wettelijk is verplicht en zonder dat dit zich

in het bedrijfsresultaat vertaalt. Men denke aan de ISO certificering: de eersten konden er mooie sier mee maken, voor de volgenden werd het een sociale verplichting, voor de groep daarna een voorwaarde die door zaken partners werd gesteld, tot de laatsten aan de beurt kwamen: sommigen kozen er toen voor om bewust geen ISO certificaat te halen, wegens de moeite die het kost en de onmogelijkheid om je met het certificaat te onderscheiden (onderscheid door het niet hebben van ISO was welhaast gemakkelijker – zeker met een goed verhaal daarbij).

De les hieruit is: de organisatie die aftrapt in een bepaalde richting, heeft hier het meeste profijt van. Volgers moeten zich vaak wel soortgelijke tijd en kosten getroosten, zonder dat ‘terugbetaling’ via de PR waarschijnlijk is.

3.3 Diversiteit in maatschappelijk ondernemen

Het voorgaand beschrevene, dat volgerschap zich minder terugbetaalt, zou een goede reden voor het feit kunnen vormen dat de organisaties qua maatschappelijke verantwoordelijkheid verschillende richtingen opzoeken. ‘Beter eerste rangs in een nieuwe maatschappelijke richting dan derderangs in een bestaande richting’.

Het gevolg is: een grote diversiteit aan maatschappelijke initiatieven. Een rijke ‘flora en fauna’ is fijn, maar het ontbreken van een gemeenschappelijke noemer zorgt ervoor dat geen gemeenschappelijke actierichting wordt gevonden. Geen van de initiatieven verwordt tot maatschappelijke grond die de samenleving als totaal definitief een stap verder brengt.

Als het thema echter relevant genoeg is, kunnen overheid en bedrijfsleven echter wel goed in gemeenschappelijkheid een code ontwikkelen, die min of meer tot wet wordt en daarmee vooruitgang in de samenleving borgt. Het wiel hoeft uiteraard niet nationaal te worden uitgevonden – maar ook in Europees of ander internationaal verband.

Ook hier is weer een kans tot maatschappelijk leiderschap: namelijk voor diegenen die het voortouw nemen bij het ontwikkelen van deze code.

3.4 Vorm van code voor maatschappelijk ondernemen

Het recht vormt de formalisering van de onderlinge omgang. De vraag is of maatschappelijk ondernemen gebaseerd moet blijven op vrijwilligheid. Het kenmerk van maatschappelijk ondernemen is, zoals in het begin werd gesteld, juist die vrijwilligheid van diverse organisaties om die ene extra kilometer te maken, vrijwillig.

Op langere termijn ontstaat echter een probleem voor de maatschappij met vrijwilligheid:

- er wordt geschermd met intenties; wat wordt in werkelijkheid echter behaald, en wat is meetbaar?
- er kan van een bepaald niveau van vrijwilligheid gemakkelijk worden afgegleden naar ‘vroeger’. Voor de lange duur is dan niets zeker gesteld.

Daarom is het maatschappelijk een vorm van code te ontwikkelen; zo iets als de ‘internationale rechten van de mens’ maar dan toegepast in de context van de organisatie. De internationale rechten van de mens zijn wet. Door formulering in de vorm van een wet of code wordt gezorgd dat:

- het niveau voor de toekomst wordt zekergestellt
- e.e.a. controleerbaar en
- afdwingbaar is.

Te controleren en af te dwingen door of ‘een neutrale partij’ of partijen onderling.

Een goede vergelijking valt te maken met ‘core values’. Bij veel grote ondernemingen waren deze in de mode. Echter, in bijna alle gevallen waren deze core values:

- intentioneel (het bevat een intentie, geen referentie naar praktische situaties)
- niet onderling hiërarchisch geordend (als zowel ‘fun’ als ‘profitability’ in de core values staan: wat gaat wanneer voor?)
- niet controleerbaar (voorbeeld: ‘foster open communications’)
- niet afdwingbaar (er wordt niet gesproken over bezwaar, beroep, beslissing bij meningsverschillen etc.)

Het gevolg is dat deze values even een ‘feel good’ gevoel geven maar in de praktijk nutteloos zijn. Ook vallen ze niet onder maatschappelijk ondernemen – er wordt nl. niets ondernomen, er worden slechts enkele intenties

uitgesproken. Een voorbeeld kan de lezer vinden op eBay.com. Daar worden dergelijk vrijblijvende – zelfs ‘community values’ geheten genoemd. Het is in de ‘we believe’ vorm en daarom totaal ongeschikt voor toepassing. Wat ook wel blijkt uit het gedrag van eerder genoemde dochter paypal, waarvan de ‘tegensite’ genoemde fraudegevallen allerminst aangeven dat het bedrijf zich aan haar values houdt.

Kortom: een organisatie of samenleving die maatschappelijk ondernemen op de lange duur serieus neemt, kiest voor een code die op genoemde punten verder gaat dan de core values, en binnen een bepaald verband overeenkomst met wet vertoont.

Als maatschappelijk verantwoord ondernemen blijvend wordt overgelaten aan vrijwilligheid, wordt gekozen voor de ‘flora en fauna’ variant: leuke initiatieven, waar niemand blijvend de verantwoordelijkheid voor neemt. Beter dan niets – maar toch niet alles.

Bij het ‘gaan voor de code’ op lange termijn verdwijnt de lol (en eer) van het pionieren, voor de navolgers. Dit plezier wordt echter als het goed is, vervangen door tevredenheid over de waarden die men heeft gekozen. Kan een wereldburger niet trots zijn op de fundamentele rechten van de mens, dat dit is afgesproken?

Door het vastleggen van een code brengt men het totale veld een stap verder. Er wordt voorkomen dat nieuwe machten terugzakken in oud, ongewenst gedrag. Omstanders kunnen met een code de minder maatschappelijken op de rails houden, en zelf streven naar verdere maatschappelijke excellentie zonder dat de bodem onder hun voeten verdwijnt.

3.5 Gevaar van maatschappelijk debat

Er zijn een paar valkuilen van maatschappelijk verantwoord ondernemen genoemd:

- gebrek aan gemeenschappelijke richting
- het terugvallen vanuit vrijwilligheid naar een vroeger niveau
- het blijven steken in intenties, en in het verlengde hiervan: geen hiërarchie tussen de intenties, geen acties die controleerbaar en afdwingbaar zijn.

Hier zou een extra valkuil kunnen worden genoemd:

- het maatschappelijke debat
- ad hoc debat

Elk debat dat niet gericht is op totstandkoming van een schriftelijke consensus en vooruitgang, is gedoemd na enige tijd te verflauwen. Achteraf is het te zien als een tijdelijke opleving van burgerfatsoen, zonder blijvend effect.

3.6 Conclusie

Het maatschappelijke ondernemen brengt tal van vragen naar boven, zoals:

- ‘waren we vroeger dan niet maatschappelijk bezig?’
- ‘waarom is een code nodig?’
- ‘als eerste jezelf profileren met een leuk maatschappelijk idee loont nog, maar als tiende in de rij heb je meer lasten dan baten’

De antwoorden hierop zijn voorgaand behandeld. Het is belangrijk deze vragen als klassieke vragen te kenmerken, en de antwoorden hierop te verzamelen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de vrijwillige stap van een onderneming om verder te gaan dan de zuivere ondernemingsvereisten en wettelijke vereisten: het dienen van een maatschappelijk doel. Soms zal dit maatschappelijke doel zich wel terugverdienen middels imago, soms niet.

Het gaat er meer om dat je als werknemer of directeur ook mens blijft, die goed wil doen in deze samenleving. De verantwoordelijkheid om mens te zijn blijf je houden – ook op het werk. Sterker nog: zelfs op het werk kun je vreugde hebben van het feit dat je je als goed mens gedraagt.

De grote vijand is de onderling gecreëerde bedrijfsfeer die een impliciete code vormt zich daar niet als mens maatschappelijk verantwoord te gedragen.

Intenties zijn waardeloos als ze niet tegelijkertijd worden vertaald in concreet, meetbaar en zelfs afdwingbaar gedrag.

De overheid doet er goed aan om initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen te regisseren, zodat in bepaalde richtingen dusdanige vooruitgang over de gehele linie wordt bereikt dat e.e.a. kan worden omgezet in een nieuwe code. Om deze regierol te vervullen, dient de overheid allereerst zelf het toonbeeld te worden van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent onder o.a.: geen bevoorrecht van eigen personeel meer, o.a. door het alleen binnen de overheid publiceren van het meerendeel van de vacatures, en zelf het voorbeeld geven ten aanzien van het aannemen van WAO-ers: gevolg geven aan de EU richtlijn van 27 November 2000, die gelijke kansen voorschrijft voor arbeidsgehandicapten (en mensen van alle leeftijden!), de REA artikel 5 lid 1 inhoud geven voor de overheid als werkgever.

Door gezamenlijke regie van initiatieven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt de vooruitgang geborgd en wordt terugval voorkomen. Zolang er nog ongelukkigen zijn op de wereld, is er nog genoeg ruimte over voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft als voordelen:

- het gedeeltelijk of geheel terugverdienen van dit ondernemerschap via de PR
- het door hogere interne standaarden voorkomen van geldvernietigende, imago schadende of mensonterend excessen
- de innerlijke tevredenheid 'goed te doen'
- de bijdrage aan de maatschappij zelf
- het verder brengen van deze maatschappij
- het bijdragen aan een betrouwbaarder wereld, die de basis vormt voor verdere welvaart
- de grote weerslag die maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft op het eigen personeel. Vaak is het merendeel van de mensen in een bedrijf niet uit op een hemelbestormende carrière; maar men gaat met meer blijdschap en toewijding aan het werk als men weet dat men bij een 'goede en fijne baas' werkt – waar misstanden meteen worden rechtgezet, geen lijken in de kast komen/blijven, en men vaak iets extra's doet voor de maatschappij
- door genoemde grotere en meer idealistische voldoening spelen salarissen iets minder een rol. Echter: niet dat het doel van maatschappelijk ondernemen salarisreductie moet zijn.....roodkapje en de wolf liggen erg dicht bij elkaar.