

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Duurzaam ondernemen stap voor stap

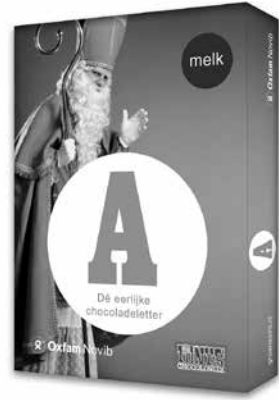
Ondanks de aanhoudende crisis blijft de aandacht voor duurzaam ondernemen toenemen. Het aantal midden- en kleinbedrijven, dat in meer of mindere mate met maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) aan de slag is, wordt geschat op zestig procent. Bij grote bedrijven ligt dit percentage nog hoger. Veel grote Nederlandse bedrijven hebben mvo-beleid opgesteld. Het vorig jaar verschenen boek *Duurzaam ondernemen waarmaken* schetst de verschillende fasen die twintig vooraanstaande bedrijven op dit gebied hebben doorlopen. Het biedt vanuit bedrijfskundig perspectief zicht op de interventies die blijken te werken om duurzaamheid stap voor stap vorm te geven.

Gerard van Eck

Steeds meer grote bedrijven gaan over op duurzaam ondernemen (ook wel mvo genoemd). Ze streven ambities na op het gebied van *people, planet* en *profit* die verder gaan dan wat de overheid eist. De overgang naar duurzaam ondernemen komt echter niet van het ene op het andere moment tot stand. Bedrijven doorlopen een proces dat de nodige tijd vergt. Soms verloopt dit proces schoksgewijs, soms meer geleidelijk. Om te bepalen hoever een bedrijf gevorderd is, kan worden gebruikgemaakt van het ontwikkelingsmodel dat het boek *Duurzaam ondernemen waarmaken* aanreikt. De auteurs onderscheiden vier typen duurzame ondernemingen: inactieve onderneming, reactieve onderneming, actieve onderneming, proactieve onderneming. De auteurs zeggen er meteen bij dat het om stereotypen gaat. Geen enkel bedrijf voldoet geheel aan de kenmerken van een bepaald type duurzame onderneming. Er zijn in een onderneming ook altijd sporen te ontdekken van andere typen.

Inactieve onderneming: de wet als kompas

De inactieve onderneming ziet vanuit zichzelf geen reden om zich op duurzaamheid te richten. Ze doet dit pas op het moment dat de overheid dit van haar vraagt (wetgeving) of als dit de onderneming direct ten goede komt (financiële voordeel). Deze weinig ambitieuze houding betekent niet dat de onderneming geen enkele interesse stelt in duurzaamheidsvraagstukken. Ze ziet echter zichzelf niet als de eerstaangewezene om sociale en milieuvraagstukken tot een oplossing te brengen. Ze vindt dit meer een zaak van de overheid of van grote ondernemingen die mogelijkheden hebben om hieraan een substantiële bijdrage te leveren. Pas als de eigen aansprakelijkheid in het geding is, komt de onderneming in beweging. De inactieve onderneming heeft geen visie op duurzaamheid. Ze formuleert dan ook geen beleid dat beoogt bij te dragen aan verduurzaming. Ook vindt er geen verslaglegging plaats van op het gebied van duurzaamheid (wat overigens niet zo genoemd wordt) onderno-



men activiteiten en behaalde prestaties. Ze doet dit pas als dit op grond van een wettelijk voorschrift vereist is.

Binnen de onderneming is de aandacht voor duurzaamheid meestal ondergebracht bij een kwaliteits-, arbo- en milieucoördinator. Hij draagt er zorg voor dat de onderneming voldoet aan de wettelijke vereisten op het gebied van kwaliteits-, arbo- en milieuzorg.

Bij de ontwikkeling van haar beleid houdt de inactieve onderneming alleen rekening met de belanghebbenden (*stakeholders*) met wie ze een contract heeft gesloten. De klantwensen worden nauwlettend gevolgd, de leveranciers worden zorgvuldig geïnstrueerd dan wel gekozen, en een ondernemingsraad vertegenwoordigt de belangen van het personeel. Met andere belanghebbenden is er enkel overleg als er een direct belang mee is gemoeid. Dit overleg kenmerkt zich erdoor, dat de onderneming vooral uitlegt waarom ze handelt zoals ze handelt.

Reactieve onderneming: reputatieschade voorkomen

De reactieve onderneming verschilt qua grondhouding niet of nauwelijks van de inactieve onderneming. Ze is nog altijd georiënteerd op het voorkomen van aansprakelijkheid. Anders dan de inactieve onderneming reageert ze in de regel wel op externe *stakeholders*. Ze doet dit vooral om reputatieschade te voorkomen. Als ze dit niet doet, dan loopt ze het risico zware averij op te lopen. Om die reden gaat de onderneming het gesprek aan met organisaties – weliswaar niet op eigen initiatief – die uitdrukking geven aan maatschappelijk breed gedragen normen, waarden en verwachtingen. Ook als de onderneming zich niet direct verantwoordelijk acht voor het bestaan van bepaalde misstanden, reageert ze om erger te voorkomen toch.

Onder de aanhoudende druk van de Groene Sint campagne zijn vanaf 2012 in Nederland alleen nog maar eerlijke en duurzame chocoladeletters te koop.

Een echte visie op duurzaamheid heeft de reactieve onderneming niet. Ze laat zich in vrij algemene bewoordingen uit over de bijdrage die de onderneming aan duurzaamheid wil leveren (bijv. “Wij houden zoveel mogelijk rekening met mens en milieu”). Maar ook al is er geen uitgewerkt duurzaamheidsbeleid, toch ontplooit de onderneming op bescheiden schaal activiteiten. Productieprocessen worden aangepast als de buitenwereld vindt dat deze schadelijk zijn voor mens en/of milieu. De insteek is echter vrijwel altijd een juridische. Aan leveranciers wordt bijvoorbeeld gevraagd om schriftelijk te verklaren, dat ze aan internationale normen en richtlijnen voldoen. Binnen de onderneming worden managementsystemen geïntroduceerd die moeten waarborgen, dat er wordt gewerkt volgens vastgestelde standaarden (bijv. ISO-normen). In het duurzaamheidsverslag wordt melding gemaakt van al deze inspanningen die de reputatie van de onderneming moeten versterken. Ondertussen kijkt de onderneming ook goed naar wat haar branchegenoten

doen. Ze wil ook qua duurzaamheidsprestaties goed in de pas blijven met haar concurrenten. Echter, al deze daden zijn ingegeven door externe druk. Als deze wegvalt, bestaat het gevaar dat ook de motivatie voor duurzaam ondernemen afneemt.

Actieve onderneming: ondernemen met een ethisch verhaal

De actieve onderneming is anders dan de inactieve en reactieve onderneming niet gericht op het voorkomen van aansprakelijkheid. Ze wil op sociaal en milieugebied meer doen dan de overheid vraagt. Ze is zogezegd intrinsiek gemotiveerd om zelf verantwoordelijkheid te nemen en zo nodig bereid voorop te gaan. Duurzaamheid wordt nagestreefd omdat het 'goed' is. De ondernemer heeft er een ethisch 'verhaal' bij. Hij denkt na over de speerpunten waarvoor de onderneming verantwoordelijkheid wil nemen en de ambities die ze daarbij nastreeft. Hij doet dit niet alleen, maar betreft er bewust management en medewerkers bij. Ook laat hij zich voeden door bijdragen van buiten. Toch is kenmer-

kend voor de actieve onderneming dat ze zelf bepaalt waar ze maatschappelijk het verschil wil maken en hoe goed ze daarin wil zijn. In een volwaardig duurzaamheidsverslag doet de onderneming verslag van de ten aanzien van gekozen speerpunten behaalde resultaten. De actieve onderneming neemt in toenemende mate initiatieven om in hun producten en diensten duurzaamheidsinnovaties door te voeren. De klant wordt in staat gesteld om gemakkelijk te kiezen voor duurzaam. Soms door in de breedte het gehele product- en dienstenassortiment gestaag te verduurzamen, soms door een aparte lijn te ontwikkelen van producten en diensten met extra duurzaamheidsverdiensten. Daarnaast wordt de onderneming in de keten coöperatiever. Ze stelt niet meer uitsluitend eisen aan leveranciers, maar er wordt gezamenlijk naar oplossingen gezocht.

Proactieve onderneming: zorgen voor de wereld van morgen

De proactieve onderneming wil zoals de actieve onderneming verantwoordelijkheid nemen voor problemen die zich in de samen-

Hoe duurzaam is jouw bedrijf?

Ga eens met elkaar in gesprek over de vraag in hoeverre jouw bedrijf duurzaam (of: maatschappelijk verantwoord) onderneemt. Je kunt dit doen aan de hand van de volgende vragen:

- Heeft het bedrijf oog voor de maatschappelijke gevolgen van haar handelen? Zo ja, op welke punten?
- Wil het meer doen dan wat de overheid aan duurzaam handelen vraagt?
- Neemt het verantwoordelijk voor het vinden van duurzame oplossingen?
- Biedt het ruimte aan bedrijfsonderdelen en medewerkers die duurzaamheid voorstaan?
- Gaat het de dialoog aan met interne en externe *stakeholders*?
- Heeft het een duurzaamheidsbeleid geformuleerd?
- Levert het duurzame producten en diensten?
- Is de wijze waarop producten en/of diensten tot stand komen duurzaam?
- Wordt met andere bedrijven in de keten samengewerkt aan verduurzaming?
- Doet het bedrijf verslag van haar duurzaamheidsprestaties?

leving voordoen. Maar anders dan de actieve onderneming wil ze de oplossing van deze problemen niet zozeer zelf, maar veeleer met anderen samen aanpakken. Ze richt haar blik niet alleen op *issues* die het handelen van de onderneming direct raken, maar ook op *issues* die de wereldsamenleving nu en in de



Zo'n 8% van de wereldwijde zeevisserij voor menselijke consumptie bevindt zich in het MSC-programma.

toekomst in zijn geheel (zullen) bezighouden (bijv. uitputting grondstoffen, aantasting biodiversiteit). Om oplossingen voor hardnekkige problemen te vinden benadert de onderneming actief externe *stakeholders* om op strategisch niveau horizons en samenwerking te verkennen. Veronderstelde tegenstellingen worden ingeruild voor een gedeeld eindbeeld. Een goed voorbeeld van de samenwerking van een onderneming met non-profitorganisaties

is het Marine Stewardship Council. Unilever heeft ingezien dat het roer in de visvangst om moet, omdat anders de biodiversiteit serieus wordt aangetast. Met het Wereld Natuur Fonds heeft ze daarom het initiatief voor het MSC-keurmerk voor duurzame vis genomen. De proactieve onderneming heeft duurzaamheid in het denken en doen van alle onderdelen van het bedrijf verankerd. Ze helpt leveranciers – binnen zakelijke condities – structureel te verduurzamen. Ze brengt zelden nog een apart duurzaamheidsjaarverslag uit, maar integreert hun duurzaamheidsprestaties in hun financieel jaarverslag.

Onderzoek

Met hun boek *Duurzaam ondernemen waarmaken* reiken de auteurs (toekomstige) bestuurders en managers die hun onderneming willen verduurzamen, handvatten aan. Zo kunnen deze met behulp van de vier onderscheiden duurzame ondernemingstypen ontdekken waar hun onderneming op dit moment staat en in welke richting ze zich zou kunnen ontwikkelen.

De auteurs zelf passen het bovenbeschreven model toe op een gevarieerd samengestelde groep van twintig grote Nederlandse ondernemingen, die vaak internationaal opereren (bijv. Philips, Unilever, Friesland Campina, Rabobank, Eneco, NS, KPN, BAM). Deze ondernemingen hebben allemaal belangrijke stappen gezet op weg naar een duurzamere vorm van ondernemen. Met bestuurders en sleutelfiguren zijn diepte-interviews gehouden. Ook is onder medewerkers van deze bedrijven een enquête gehouden (zie volgend artikel). Uit dit onderzoek komt naar voren, dat geen enkel van de onderzochte bedrijven als een inactieve of proactieve onderneming valt te typeren. Ook zijn ze niet simpelweg als reactieve of actieve onderneming te typeren.

De bedrijven bevinden zich steeds in een overgangsfase: in de overgang van reactieve naar actieve onderneming óf in die van actieve naar proactieve onderneming.

Interne factoren

De auteurs besteden ook aandacht aan hoe sturing valt te geven aan het proces van verduurzaming. Ze maken bestuurders en managers attent op factoren die het proces gunstig (aanjagers) dan wel ongunstig (barrières) beïnvloeden. Het herkennen van deze factoren stelt ze in staat om op het juiste moment (*timing is alles!*) te kiezen om veranderingen te bewerkstelligen.

Een eerste interne factor die van invloed is, is het al dan niet bestaan van 'perceptiegaten'. Perceptiegaten zijn gaten tussen datgene wat medewerkers vinden dat hun onderneming aan duurzaamheid *doet* en datgene wat ze vinden dat hun onderneming aan duurzaamheid *kan* en *zou moeten* doen. Als medewerkers van oordeel zijn dat hun onderneming meer aan duurzaamheid kan bijdragen, dan zal het eenvoudiger zijn om een overgang naar een duurzamer ondernemingstype te realiseren. Als er echter geen sprake is van een perceptiegat dan zal dit veel lastiger zijn; zeker als medewerkers vinden dat hun onderneming teveel voor de muziek uitloopt.

Een volgende interne factor die van invloed is op de mogelijkheden om een onderneming te verduurzamen is de samenhang tussen de verschillende functionele disciplines (bijv. inkoop, HRM, *public affairs*, strategie, innovatie, marketing, financiën, verkoop). Binnen een onderneming kunnen afdelingen een verschillend tempo aanhouden wat betreft het ontwikkelen en uitvoeren van duurzaamheidsbeleid. Als er sprake is van tempoverschil, dan vraagt dit veel onderlinge afstemming tussen de afdelingen en is de kans minder groot dat de

onderneming als geheel naar een duurzamer ondernemingstype zal doorontwikkelen.

Een laatste interne factor is het type leiderschap binnen de onderneming. De overgang van het ene naar het andere ondernemingstype vraagt volgens de auteurs telkens om een andere leiderschapsstijl. In een actieve onderneming overheerst het transactioneel leiderschap dat sterk gericht is op maximale efficiëntie. Dit type past minder goed bij duurzamere ondernemingstypen. Een reactieve onderneming die dikwijls te maken heeft met externe druk, heeft meer baat bij charismatisch leiderschap. De charismatische leider is namelijk in staat op basis van zijn krachtige uitstraling interne veranderingen tot stand te brengen. Een actieve onderneming heeft behoefte aan moreel of visionair leiderschap, waarbij de leider zijn medewerkers richting biedt door hen aan te spreken op een gemeenschappelijk gedeelde visie op een duurzame onderneming. Een proactieve onderneming tenslotte heeft baat bij transformatieel (of verbindend) leiderschap. Deze stijl weet niet alleen interne veranderingen te bewerkstelligen, maar deze ook te verbinden met maatschappelijke veranderingen.

Externe factoren

Naast de drie intern factoren onderscheiden de auteurs ook drie externe factoren.

De eerste externe factor die invloed heeft op de mogelijkheden om te verduurzamen zijn de primaire *stakeholders*. Als leveranciers, afnemers of overheden voorstanders zijn van verduurzaming, dan biedt dit de onderneming kansen om in een veranderingsproces terecht te komen.

De tweede externe factor is de internationale context waarbinnen de onderneming opereert. Als een onderneming haar activiteiten ontplooit in landen waar relatief veel aandacht

is voor duurzaamheidsvraagstukken, dan zal hiervan een stimulans op de onderneming uitgaan om dit ook zelf te doen. Maar het omgekeerde kan zich ook voordoen; zeker als een onderneming een sterke onderhandelingspositie heeft in het land waar ze haar activiteiten ontplooit. Het risico bestaat dat ze in een land met weinig sociale en milieuwetgeving juist een neerwaartse spiraal in gang zet. De derde en laatste externe factor heeft te maken met hoe belangrijk issues worden gevonden en de wijze waarop hiervoor door belangenorganisaties (secundaire *stakeholders*) actie wordt gevoerd. Als het brede publiek te weinig belang hecht aan een *issue* of zich onvoldoende herkent in de wijze waarop een belangenorganisatie aandacht vraagt voor een *issue*, dan zal een onderneming weinig druk ervaren om in beweging te komen. Dit verandert pas als aan het oplossen van een *issue* veel betekenis wordt toegekend en hiervoor op een aansprekende wijze actie wordt gevoerd.



van een reactieve tot een proactieve onderneming ontwikkelt.

De overgang van een inactieve naar een reactieve onderneming komt dikwijls tot stand als zich een zogeheten *trigger event* voordoet, dat wil zeggen een gebeurtenis die het inzicht doet groeien dat niet langer op dezelfde wijze kan worden doorgegaan. Vaak is het de druk van buitenaf die de ondernemingsleiding doet besluiten haar aansprakelijkheid anders te definiëren. De overgang naar een reactief ondernemingstype is echter niet zonder risico. Als de druk van buitenaf weer afneemt, kan de onderneming weer terugvallen in oud gedrag.

Kantelpunten worden meestal pas bereikt bij de overgang naar een actief ondernemingstype. Een onderneming begint zichzelf dan namelijk een bepaalde verantwoordelijkheid toe te delen en hierbij passend duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen. Voor bestuurders en managers is bij deze overgang de grootste uitdaging om dit beleid uit te rollen over heel de onderneming. Dus dat het beleid niet enkel steunt op de managers, afdelingen en/of medewerkers die tot dan toe een voortrekkersrol hebben vervuld.

De overgang van het actieve naar het proactieve ondernemingstype vraagt van bestuurders en managers dat zij hun aandacht ook richten op de versterking van de relaties met primaire en secundaire *stakeholders* door met hen partnerschappen aan te gaan ten einde gezamenlijk duurzame maatschappelijke veranderingen in gang te zetten.

ROS VAN TILBURG, ROS VAN TOLDER, MARA FRANCKEN EN ANDREA DA ROSA, *DUURZAAM ONDERNEMEN WAARMAKEN. HET BEDRIJFSKUNDIG PERSPECTIEF*, KONINKLIJKE VAN GORCUM, ASSEN, 2012, 344 PP. € 39,75 ISBN 978 90 232 50319.

GERARD VAN ECK GEEFT UITVOERING AAN HET DISK PROJECT *DUURZAAMHEID: WAAR GEEF JIJ JE TALENTEN AAN?*