



Voorwoord

Met de Van der Wielenlezing koesteren wij het erfgoed van Jarig van der Wielen (1880 - 1950) en zijn neef dr. Henk van der Wielen (1903 - 1990), grondleggers van Volkshogeschool Allardsoog in Bakkeveen en het volkshogeschoolwerk in Nederland. De lezing is bedoeld om een bijdrage te leveren aan het publieke debat over actuele maatschappelijke ontwikkelingen en werd reeds acht keer eerder georganiseerd met sprekers als Pim Fortuyn, Rob Oudkerk, Lodewijk de Waal en Hans Dijkstal.

De Van der Wielenlezing wordt - zo mogelijk jaarlijks - georganiseerd door de Stichting Van der Wielenlezing i.s.m. opleidingsorganisatie Stavoor (voortgekomen uit o.a. Volkshogeschool Allardsoog). Dit jaar koos de organisatie voor het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en vond een gemotiveerde samenwerkingspartner in de Kamer van Koophandel Friesland, die dit thema dit jaar als leidraad heeft voor haar activiteiten.

Voor de editie 2007 van de Van der Wielenlezing hebben wij Margreeth de Boer bereid gevonden haar visie te geven op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Mevrouw De Boer (voormalig Gedeputeerde, Commissaris der Koningin, Minister, Lid van de Tweede Kamer en Burgemeester) is momenteel voorzitter van de Stichting Kenniscentrum Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Het kenniscentrum (opgericht door het ministerie van EZ) heeft tot doel mvo te stimuleren door kennis-

informatieoverdracht en het bevorderen en faciliteren van dialoog over mvo tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, (lokale) overheden en burgers.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, aldus De Boer, is meer dan alleen investeren in een beter milieu of een 'goed doel'. Het behoeft ook investering in sociale cohesie. Er liggen zoveel kansen. Denk aan thema's als mensenrechten, fraude, kinderarbeid, man-vrouw verhoudingen, armoede, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes en dergelijke. Er zijn inmiddels vele succesvolle initiatieven die aantonen dat een andere aanpak loont (zie bijvoorbeeld de website van het Kenniscentrum www.mvonederland.nl). Met hun kennis en mogelijkheden hebben organisaties de sleutel in handen voor een duurzame samenleving.

Wij hopen van harte dat deze Van der Wielenlezing 2007 u mag inspireren tot een bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Hans van der Pluijm, directeur Stavoor

Anne Jan Zwart, voorzitter Kamer van Koophandel Friesland



Van der Wiele

Het hoe en waarom van maatschappelijk verantwoord ondernemen

We hebben een staatssecretaris die het in zijn portefeuille heeft.

We hebben twee universiteiten waar je op het thema kunt promoveren.

We hebben een minister-president die er jaarlijks een Ridder-zaalconferentie over belegt.

We hebben een tijdschrift dat het als enig onderwerp heeft.

Maar wat is het nu eigenlijk dat maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Stelt het - ondanks deze aandacht op hoog niveau - wel wat voor? Is het een doekje voor het bloeden, misplaatste dikdoenerij van overheid en bedrijven of is het de zoveelste modegril?

Aan mij de eer u wat meer over het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen te mogen vertellen, met u van gedachten te wisselen en in debat te gaan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen nieuw fenomeen.

Hooguit is het begrip nieuw, maar ondernemers die het hun plicht achten te ondernemen op een zodanige wijze dat de werknemers en de omgeving er beter van worden, hebben we sinds het begin van de industrialisatie gehad. Alleen het waren er maar enkelen, ze hielden het ook nooit zo lang vol. Maar ze waren er wel!

We spreken over 1800.

Robert Owen is dan een van de eersten die probeerde een succesvol ondernemer én een fatsoenlijk werkgever te zijn. Als katoenindustriële wilde hij bewijzen dat het mogelijk is een rendabel bedrijf te hebben, terwijl de arbeiders een goed loon kregen. Dit zou zijn inziens leiden tot een krachtige en intelligente arbeidersbevolking die juist daarom een betere en hogere productie zou kunnen behalen. Hij schafte kinderarbeid af, stichtte scholen, bouwde huizen, verkortte de arbeidstijd, bond de strijd aan tegen sterke drank en het wonder geschiedde: het bedrijf bleef winst afwerpen. Echter, zijn compagnons meenden dat zonder geldverspilling aan de arbeiders er nog meer winst gemaakt kon worden. Het verhaal wordt voorspelbaar. De crisis van 1815 maakte dat Owen aan de kant werd geschoven. Daarna probeerde hij de maatschappij nog wel te veranderen, maar u begrijpt, dat mislukte.

Zoals Owen waren er meer.

In Nederland had je Agneta van Marken- Matthes, van de Delftse Gist- en Spiritusfabriek. Samen met haar man, een succesvolle ondernemer, stichtte zij in 1884 voor hun arbeiders een prachtig woonpark.

Ook ondernemer Wilhemi van de Heveafabrieken was zo'n voorbeeld. En denk eens aan Philips. Een bedrijf waar in het begin van de twintigste eeuw niet alleen gezorgd werd voor werkgelegenheid, maar ook voor huis-



vesting, cultuur, sport en gezondheidszorg. Het waren maatschappelijke verantwoorde ondernemers avant la lettre, die zich richtten op de problemen van die tijd.

Maar de tijden zijn veranderd.

Naast de altijd weer de kop opstekende werkgelegenheidsvraag, hebben we nu geheel andere problemen die aan het ondernemen zijn verbonden.

In 1985 verscheen het VN rapport 'Our Common Future'. Dit verontrustende rapport had als centrale vraagstelling: hoe kunnen we voldoen aan de levensbehoefte van onze generatie zonder daarmee de mogelijkheden voor de komende generaties teniet te doen om in hún eigen behoefte te voorzien? Deze VN-commissie genoemd naar haar voorzitter Brundtland richtte zich zowel op de mondiale verdelingsproblematiek van niet-vervangbare grondstoffen, als de dreigende vernietiging van ecologische waarden ten gevolge van niet duurzame productieprocessen.

Dit rapport maakte veel los. In de slijpstream van die discussie kwam ook het begrip Corporate Social Responsibility, oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen op tafel. Men realiseerde zich dat de problemen waar de wereld nu voor staat, om een ingrijpende aanpak vragen. Er moet een mentaliteitsverandering komen, waarbij niet alleen overheid, maar ook consumenten, maatschappelijke organisaties en last but not least de ondernemers betrokken zijn. Zij allen zijn verantwoordelijk voor een leefbare wereld, nu en in de toekomst. Dat is meer dan alleen

wet- en regelgeving. Dat berust op persoonlijke verantwoordelijkheid.

We hebben oog gekregen voor de samenhang van onze grote problemen. Jongeren die werkloos zijn, hebben niet alleen een slechte start voor hun persoonlijk leven, maar zullen daardoor waarschijnlijk ook niet degenen

*persoonlijke
verantwoordelijkheid*

zijn die een positieve bijdrage kunnen leveren aan milieuproblemen. Op-groeien in een achterstandswijk vermindert de kans op een fysiek en geestelijk gezond leven.

Vervuulende dieselmoto-

ren vervuilen onze lucht en tasten de longen, maar ook de intelligentie van jonge kinderen aan.

Rond 1985 startte een groep Engelse ondernemers en wetenschappers onder de noemer Sustain Ability (het vermogen om duurzaam te handelen) een discussie over hoe je de sociale en ecologische kosten van een productieproces, kosten die tot dan nooit gecalculeerd werden, zichtbaar kon maken. Dit leidde tot het basisstandaardwerk over mvo, 'Cannibals with Forks'. "Is it progress", vroeg de schrijver John Elkington zich af, "if a cannibal uses a fork?". We eten op een technische geavanceerde wijze onze wereld op: we are cannibals with forks!

We kunnen toch beter. Die vorken, ons technisch kunnen en handelen, zijn daarbij belangrijk om onze leefomge-

Van der Wiele





ving niet langer op te eten. Hij hanteerde drie uitgangspunten: de zorg voor people, het welzijn van de mensen; voor planet, de ecologische kwaliteit; en profit, de economische welvaart. Zonder winst, de economische welvaart, kunnen we überhaupt niet tot verbeteringen komen. En die verbeteringen zijn nodig om de mens in balans te houden met zijn wereld. Dit is de basis van maatschappelijke verantwoord ondernemen.

Er ontstaat steeds meer oog voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Maar ook voor de kwetsbaarheid van bedrijven die het met die verantwoordelijkheid niet zo nauw nemen, zeker in de ogen van de consument.

Dat bleek in 1996.

Het aanvankelijke besluit tot het afzinken van een boorplatform, de Brent Spar en de kritiek op de aanwezigheid van Shell in Nigeria brachten de directie in ernstige problemen. De kopersstaking was misschien nog niet het grootste probleem, de internationale imagoschade die het met zich meebracht, was zorgwekkend. Dit bracht een drastische wereldwijde cultuuromslag binnen het concern op gang. De sceptici onder u, die zeggen: dat doen ze voor zich zelf, hebben gelijk. Het is welbegrepen eigenbelang om maatschappelijk verantwoord ondernemen tot in de haarvaten van de onderneming door te laten dringen.

In 2000 publiceerde de SER onder voorzitterschap van Herman Wijffels 'De winst van waarden'. Belangrijkste

uitspraak: "een onderneming dient zich te richten op waardencreatie". Daaronder verstaat men: het bewust

richten van ondernemingsactiviteiten op waardencreatie in drie dimensies: profit, people, planet. Op deze wijze levert men een bijdrage aan maatschappelijke welvaart op lange termijn. Daarbij onderhouden bedrijven een relatie met de verschillende belanghebbenden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij ant-

woord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

We moeten gaan van 'shareholdervalue', het maximale rendement voor de aandeelhouder, naar 'stakeholdervalue'. Daarmee wordt bedoeld dat een onderneming vooral moet kijken naar de winst die zijn bedrijf voor de stakeholders maakt. Stakeholders zijn alle belanghebbenden bij een organisatie: medewerkers, klanten, leveranciers, de lokale gemeenschap én ook de aandeelhouders. Met deze uitspraak gaat de SER dwars in tegen de huidige steeds agressiever optredende investeringsfondsen die alleen gaan voor het rendement op korte termijn. Dit SER-rapport is zowel door de overheid als door NVO-NCW, MKB Nederland en de vakbondsorganisaties heel goed ontvangen. Het ministerie van EZ riep daarop het Kenniscentrum MVO Nederland in het leven en ook VNO-NCW werden actief met het propageren van mvo voor hun leden.

profit
people
planet

Er is thans een aantal belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die de mvo gedachte stimuleren:

1. Er is een gegroeid maatschappelijk bewustzijn. Dit leidt langzaam maar zeker tot de overtuiging dat duurzame ontwikkeling de enige mogelijkheid is om de mondiale samenleving op termijn in stand te houden. Steeds meer mensen raken overtuigd van de noodzaak te vechten tegen de vernietiging van ons milieu, maar ook tegen de tweedeling van have's en have-nots en tussen mensen met en zonder toegang tot kennis; tussen degenen mét en zónder toekomst.
2. We leven in een informatiesamenleving. Er blijft weinig meer verborgen en de doofpot is gelukkig soms moeilijk te vinden.
3. De consument is kritischer geworden mede door de hoeveelheid consumentenprogramma's op tv. Waar leidt dat naar toe? En wat is nou precies mvo? Doet een bedrijf aan mvo als het de lokale voetbalvereniging sponsort, of een groot bedrag stort voor een ramp ergens ter wereld?
Nee, beide activiteiten, hoe nuttig ook, vallen niet onder mvo.

Mvo is een integrale bedrijfsstrategie. Het is geen liefdadigheid (hoewel ook daar niets mis mee is), maar het is de lange termijnvisie van het bedrijf op de rol die het in de samenleving wil vervullen. Welke waarden wil men creëren en waarom? Het bedrijf is een onderdeel van de maatschappij en heeft daarom een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De bedrijfsactiviteiten raken aan de belangen van de in- en externe belanghebbenden, de

stakeholders, zoals omgekeerd ook de maatschappij het bedrijf beïnvloedt.

Al met al houdt het in dat het bedrijf in zijn verantwoord handelen verder gaat dan waartoe de wet hem verplicht. Een mvo-strategie is voor geen bedrijf gelijk. Het is maatwerk dat aansluit bij de specifieke situatie van het bedrijf. Dat is ook de reden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen als gedragscode nooit wettelijk verplicht kan worden gesteld.

Bestuurders ontwikkelen voor mvo een strategie die verder reikt dan de eigen functioneringstermijn. Deze strategie is zozeer onderdeel van het bedrijf dat het ook in

*Geen wettelijk
verplichte
gedragscode,
maar maatwerk*

tijden van economische neergang, als kern van de bedrijfsvoering niet teloor gaat.

Ondernemen is sinds de tijd van Owen wel wat ingewikkelder geworden. Heel veel bedrijven zijn onderdeel

van een internationale productieketen, van grondstof tot eindproduct. Belangrijke vragen zijn dan: hoever gaat je verantwoordelijkheid als bedrijf in ketenverband? Hoe kun je ervoor zorgen dat ketenpartners voldoen aan internationale richtlijnen van bijvoorbeeld de OESO? Dat zijn richtlijnen voor multinationale ondernemingen gericht op duurzaam ondernemen. Hoe controleer je dat bedrijven zich daaraan houden?

Van der Wiele

Een bedrijf als de Bijenkorf heeft een zeer grote variëteit aan producten. Men pretendeert maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Daar hoort dus ook die ketenverantwoordelijkheid bij. De Bijenkorf startte in 2003 met het opstellen van een ondernemerscode voor haar duurzaam inkoopbeleid. De aanleiding daartoe was een kritische vraag van een NGO. Men wilde weten wat de herkomst van een bepaald soort handschoenen was en met name onder welke arbeidsomstandigheden de leerlooiers hadden moeten werken. Dat wist de Bijenkorf niet. Daarop heeft men een code voor duurzaam inkoopgedrag geformuleerd.

Onder welke omstandigheden is dit product gemaakt?

De kern hiervan is, dat er voor elk geïmporteerd product dat onder eigen label wordt verkocht, een checklist kwam, die per fase van het inkoopproces, vragen acties en tips ten aanzien van het maatschappelijk ondernemen

bevat. Elke inkoper gebruikt dit materiaal als basis voor zijn handelen. Hij creëert daarmee duidelijkheid over de aard van de inkopen naar derden. Het grootste probleem is de controle op de toeleveranciers. Hoe betrouwbaar zijn de gegevens? De audit van de toeleveranciers gebeurt nu door een organisatie die aangesloten is bij het Business Social Compliance Initiative, een organisatie die borg staat voor onafhankelijke mvo audits. Om het proces succesvol te laten verlopen, is draagvlak in de organi-

satie nodig. Dat laatste wordt georganiseerd via allerlei sessies in de organisatie. Dat is goed aangeslagen. Het project is inmiddels uitgebreid naar andere merken en andere activiteiten.

In vele organisaties komt het mvo van de grond.

Dat dat ingewikkelde processen zijn moge duidelijk zijn. Belangrijk is dat het bedrijf goed in de gaten houdt tot waar zijn verantwoordelijkheid kan reiken. Overtrokken ambities die niet waargemaakt kunnen worden, schaden het imago van het bedrijf, maar ook van de filosofie van deze vorm van ethisch ondernemen.

Mvo erkent dat er strijdige belangen kunnen zijn tussen economische, sociale en ecologische doelen.

Een maatschappelijk verantwoorde ondernemer gaat bewust en open om met de dilemma's die hier uit voortvloeien, en maakt daarin afwegingen die hij kan verantwoorden.

Sociale thema's, zoals mensenrechten, kinderarbeid, werktijden en discriminatie van vrouwen, brengen vaak heel lastige dilemma's teweeg. Bedrijven die daarmee worstelen, hebben veel baat bij contacten met partners die in soortgelijke situaties moeten werken. Er zijn inmiddels enkele netwerken waar men terecht kan, zoals Fair Wear Trade waar de mvo organisaties uit de kledingindustrie zich bij aangesloten hebben. Daar komen heel goede ideeën uit voort. Kinderarbeid vermijden, houdt niet zelden in dat het gezin nauwelijks inkomen heeft. Een combinatie van enkele uren kinderarbeid per dag, onder menswaardige omstandigheden, en de gecontroleerde

verplichting dat het kind ook een aantal uren naar school gaat, werkt in Bangla Desh erg goed. De betrokken Nederlandse ondernemer bracht daarmee een systeem op gang dat er zonder zijn interventie niet geweest was.

Een dergelijke cultuuromslag, die overigens inmiddels bij vele honderden bedrijven heeft plaatsgevonden, kan alleen maar succesvol zijn bij een persoonlijk geëngageerd leiderschap. De leiding aan de top moet het voortouw nemen; persoonlijk leiderschap is cruciaal bij dit soort transformatieprocessen.

Verinnerlijking van maatschappelijke waarden is in de gemiddelde bedrijfscultuur niet gemakkelijk. Dat is vaak een lange weg, maar wel een weg die veel oplevert voor het bedrijf en haar stakeholders.

Als u de website van MVO Nederland opzoekt, dan zult u zien hoeveel bedrijven inmiddels heel belangrijke maatschappelijke activiteiten ontplooiën. Op die site kunnen bedrijven ook testen hoe zij scoren met maatschappelijke activiteiten.

Zelf heb ik een paar favorieten.

IMC Trading is een grote internationale handelsfirma die sinds 1998 de zomerschool financiert. Dat zijn schoolbijeenkomsten in de zomervakantie voor kinderen van 10 tot 14 jaar, voornamelijk uit kansarme gezinnen. Na de succesvolle start in de Amsterdamse Bijlmer heeft men nu scholen in Tilburg, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Nijmegen. Tevens organiseren de werknemers - die krijgen

daar tijd voor vrij - sportactiviteiten voor 1100 mentaal gehandicapte jongeren.

Een voorbeeld uit het midden- en kleinbedrijf.

In Beilen, een dorp in Drenthe specialiseert een lokaal installatiebedrijf zich in de meest energiezuinige technieken die toepasbaar zijn voor de gewone consument. Tevens ontwikkelden zij een systeem waarbij het afvalwater van de DOMO voor de verwarming van een school gebruikt kon worden.

*Persoonlijk
geëngageerd
leiderschap
een must*

Nog een voorbeeld uit het Drentse: een camping in Hooghalen gebruikt zonnepanelen, tijdschakelaars en groene energie. Ook hebben ze een expositieruimte voor kunst van allochtone kunstenaars. Atos-Origin gooide de leasewagens voor zijn personeel eruit. De werknemers kregen een vast bedrag voor hun vervoerskosten. Resultaat: het aantal autokilometers daalde aanzienlijk.

De personeelsleden van een makelaarsfirma uit Haarlem verplaatsen zich alleen nog op de fiets door de stad.

Een bouwbedrijf heeft met name moeilijke jongens aan het werk.

Een natuurlijk het bedrijf waar we heel trots op zijn, ECO-style uit Appelscha kent u natuurlijk allemaal.

Van der Wiele



Dan nog even een hele grote: Heineken heeft voor zijn personeel en de gezinnen in verschillende landen in Afrika heel grote gezondheidsvoorzieningen opgericht met name gericht op aids en malaria. Eigenbelang? Ja, maar ook van groot belang voor die lokale samenlevingen waar een complete jonge generatie door Aidsbesmetting langzaam wordt weggevaagd.

Kortom, bladzijden vol met mooie succesvolle projecten.

Het belang zit niet alleen in die activiteiten op zich, maar vooral ook datgene wat het aan nevenactiviteiten en enthousiasme in het bedrijf en omgeving teweeg brengt.

In het totaal blijft het midden- en kleinbedrijf nog wat achter. De Kamers van Koophandel en zeker die van Friesland doen veel voorlichting, ook op het gebied van mvo. Dat is uiterst belangrijk. Zeker bij startende ondernemers.

Toch, waarom hoor je zo weinig over succesvolle maatschappelijke ondernemers?

Veel bedrijven zijn heel terughoudend in de communicatie naar buiten. Vaak is men bang dat maatschappelijk verantwoord ondernemen als een reclame voor het eigen bedrijf wordt gezien. Er is ook sprake van een Hollandse afkeer van zelfroem. Maar wat, naar mijn mening vooral telt, is de vrees, dat bij het vermelden van het goede de buitenwereld geneigd is te gaan zoeken naar het negatieve. Je maakt je als bedrijf dan kwetsbaar. Enig cynisme is de gemiddelde Nederlandse burger op dit ter-

rein niet vreemd. Hopelijk verandert dat als men meer kennis draagt van de reikwijdte van mvo.

Er zijn bedrijven die inmiddels behoorlijk wat ervaring hebben met een jaarlijks maatschappelijk verslag. Heineken, ABN-AMRO, de Rabobank, Shell, Unilever, maar ook het ministerie van EZ zijn daar goede voorbeelden van.

Het is te hopen dat al die organisaties die hun licht in dit opzicht nu nog onder korenmaat laten schijnen, de moed zullen hebben om toch met hun activiteiten

Overheden zouden een voorbeeldrol moeten vervullen

naar buiten te treden. Dan wordt het voor de buitenwereld duidelijk wat mvo kan betekenen.

De missing link is nog teveel de overheid. Er zijn gelukkig voorbeelden waar mvo redelijk geïntegreerd is in de organisatiestructuur. De provincie Brabant en de gemeente Den Haag zijn daar voorbeelden van. Maar ook de ministeries van EZ en Vrom doen hun uiterste best om hun processen duurzaam en verantwoord te laten verlopen. De integrale overstap naar groene stroom was daar een voorbeeld van. Het is goed dat ook de VNG hier binnenkort aandacht aan gaat besteden. Alle overheden zouden een voorbeeldrol kunnen en moeten vervullen. Wellicht dat deze wens hier vandaag wordt opgepikt?

Ik begon mijn inleiding met de vraag wat mvo nu eigenlijk voorstelde. Modieus gedoe? Een doekje voor het bloeden?

Ik hoop dat ik u heb kunnen overtuigen van de grote kansen die er liggen wanneer meer nog dan tot nu toe mvo een niet los te maken onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie van het Nederlandse bedrijfsleven.

Ik ben ervan overtuigd dat de grote vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, energietransitie en mondiale verhoudingen niet kunnen worden opgelost zonder een gevoelde en geëffectueerde verantwoordelijkheid van overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Een kwestie van beschaving!

*Margreeth de Boer,
Voorzitter MVO Nederland,
Maart 2007*

Van der Wiele



enlezing 2007