

Column

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: wat doen we ermee?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is 'in', niet alleen in Nederland maar ook in Europa. Ter bevordering van een 'Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven' heeft de Europese Commissie in juli 2001 een Groenboek¹ uitgebracht. Voor het Belgische voorzitterschap van de EU vormde dat aanleiding om eind november 2001 een grote conferentie aan het onderwerp te wijden² en vervolgens de Sociale Raad voor te stellen een resolutie aan te nemen. Ook de sociale partners op Europees niveau, UNICE en EVV, hebben inmiddels eigen – onderling nogal verschillende – posities ingenomen. Wat kunnen en moeten we van deze bewegingen op het Europese speelveld verwachten?

Wat verstaan we eigenlijk onder maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Om te beginnen is het goed om met elkaar af te spreken wat onder mvo wordt verstaan. Dat is geen overbodige luxe, omdat mvo een typisch containerbegrip is. Op uiteenlopende beleidsvelden – denk aan het grotestedenbeleid, het milieubeleid en de wereldwijde handhaving van mensenrechten – wordt mvo wel als een soort panacee gezien. Sommigen lijken mvo zelfs op te vatten als min of meer synoniem voor alles wat nodig is om op een bepaald terrein tot goede, gezonde, evenwichtige, duurzame etc. verhoudingen te komen.

Vooropgesteld dat de verdere ontwikkeling van mvo een geweldig potentieel voor vergroting van de maatschappelijke welvaart in de wereld in zich houdt, lijken dergelijke hooggestemde verwachtingen mij niet verstandig. Ze leiden tot begripsverwarring en teleurstelling

en ze ontnemen het zicht op de factoren die de dynamiek van het fenomeen bepalen.

Hoe krijg je beter vat op mvo? Om te beginnen door de onderneming en de interactie met haar omgeving centraal te stellen. De SER zet in zijn advies *De winst van waarden*³ een tweede stap door vast te stellen dat mvo gaat over de kern van de zaak en dus tot de *core business* van bedrijven behoort. De derde stap is een omschrijving van wat mvo van een onderneming vraagt. Het SER-advies noemt twee basiskenmerken:

1 Het bewust richten van de eigen activiteiten op het scheppen van waarde in drie dimensies: *Profit* (het economisch rendement), *People* (de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming) en *Planet* (de effecten op het natuurlijk leefmilieu). Daarvoor zullen ondernemingen zelf alle processen binnen het bedrijf op hun externe en langetermijneffecten moeten doorddenken, om vervolgens de negatieve externe effecten van het eigen handelen zoveel mogelijk te beperken en de positieve externe effecten ruimte te geven en te versterken.

2 Het onderhouden van een relatie met de verschillende belanghebbenden (*stakeholders*) op basis van doorzichtigheid en dialoog. Van ondernemingen wordt verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Dat zijn algemene formuleringen die misschien wat vaag klinken maar wel al belangrijke keuzes inhouden. Zoals de keuze voor een stakeholder-model⁴ en een afwijzing van visies op de maatschappelijke rol van de onderne-

* De auteur is plaatsvervangend directeur Economische Zaken van de SER.

ming die door onder meer Milton Friedman en David Henderson (de voormalige chef-econoom van de OESO) worden voorgestaan⁵. In hun visie bestaat deze rol uit winstmaximalisatie binnen de grenzen die de wet en de eerlijke mededinging stellen; binnen die grenzen behoren ondernemingen primair de belangen van hun aandeelhouders te dienen.

Concretiseren met behulp van (internationale) normenstelsels

De bovenstaande algemene omschrijving van mvo krijgt meer profiel en een normatieve lading door deze – zoals ook het SER-advies doet – te verbinden met bestaande, meer specifieke normenstelsels die op de verschillende terreinen tot uitdrukking brengen wat de samenleving anno 2002 van ondernemingen verwacht. Daarbij gaat het onder meer om de (herziene) richtlijnen voor multinationale ondernemingen die de OESO in 2000 heeft aanvaard. Deze gaan afzonderlijk in op onderwerpen als informatieverstrekking, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, milieu, corruptiebestrijding en consumentenbelangen. Op het gebied van de arbeid zijn uiteraard de normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) richtinggevend. Vanwege de tripartiete samenstelling van de IAO hebben deze normen voor het bedrijfsleven een bijzondere betekenis. Geratificeerde IAO-normen worden bindend geacht voor ondernemers en werknemers⁶.

De dynamiek achter mvo

Allemaal mooi en aardig, maar waarom zouden ondernemingen zich zo netjes (gaan) gedragen? Wat brengt ondernemingen tot een dergelijk maatschappelijk ondernemerschap? Verschillende motieven kunnen een rol spelen, variërend van idealisme tot welbegrepen eigenbelang. Voor veel ondernemingen geldt dat maatschappelijke acceptatie en een goede reputatie belangrijke continuïteitsvoorwaarden zijn geworden. Een goede reputatie heeft marktwarde voor een bedrijf – niet alleen op de afzetmarkt, maar zeker ook op de arbeidsmarkt en in toenemende mate op de kapitaalmarkt. Ondernemingen die zich weinig gelegen laten liggen aan hun reputatie en onvoldoende investeren in de kwaliteit van hun producten en productieprocessen, dreigen hun maatschappelijke acceptatie te verliezen. Dat

is het mechanisme dat Shell na de 'Brent Spar' de steven deed wenden.

Het reputatiemechanisme blijkt dus te werken (iets anders is of het altijd feilloos werkt). Sommigen beschouwen dit echter als een inferieure grondslag voor mvo, alsof de aanwezigheid van een welbegrepen eigenbelang afbreuk zou doen aan het morele gehalte van iemands gedrag. Met Van Luijk⁷ ben ik het eens dat je primair aan de maatschappelijke effecten moet afmeten of een ondernemingshandeling maatschappelijk verantwoord mag heten. Het is de vraag of het op een moreel goudschaaltje leggen van de achterliggende motieven moreel verantwoord is; het is zeker een weinig productieve bezigheid.

De Europese vakbeweging, verenigd in het EVV, neemt met deze benadering geen genoegen en vindt dat mvo moet worden ontwikkeld binnen – voortdurend aan te passen – wettelijke en/of contractuele kaders. Die benadering doet een aantal vragen rijzen, zoals:

- hoe denkt men via regelgeving en overeenkomsten greep te kunnen krijgen op de boniteit van de interactie van ondernemingen om mvo tot uitdrukking te brengen?
- welk effect mag van regelgeving worden verwacht op de verdere ontwikkeling van mvo?

Wet- en regelgeving inzake minimumnormen legt zeker een basis voor mvo, maar de dynamiek in mvo komt ergens anders vandaan, namelijk van de interactie van ondernemingen met hun maatschappelijke omgeving. De samenleving spreekt ondernemingen aan op hun verantwoordelijkheid. De kracht van dat appèl wordt niet noodzakelijkerwijs versterkt door vervolgens precies vast te leggen en voor te schrijven hoe ondernemingen daarop moeten reageren. Wetgeving kan zelfs contraproductief zijn doordat een verder opdringen van wettelijke verplichtingen de ruimte – en daarmee de neiging – verkleint om de eigen verantwoordelijkheid te beleven en waar te maken. Bovendien zal wet- en regelgeving zich in de praktijk vooral richten op de achterblijvers, terwijl het voor de maatschappelijke betekenis van mvo juist belangrijk is de koplopers en het peloton van de bedrijven te blijven uitdagen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid verder invulling te geven. En waarschijnlijk zullen 'goede praktijken' na verloop van tijd op een of

andere manier worden gecodificeerd.

Veel ondernemingen ontwikkelen eigen gedragscodes en missie *statements*. Dat leidt tot een bonte verzameling van individuele positiebepalingen. Zolang maar duidelijk is dat bestaande stelsels van regels en normen gewoon blijven gelden is het prima dat elke onderneming haar eigen accenten legt. Van wezenlijk belang voor de doorwerking van een gedragscode is dat deze niet *top-down* wordt opgelegd. Werknemers behoren actief betrokken te zijn bij het opstellen en implementeren van gedragscodes.

Metten is weten

Transparantie en de dialoog met de samenleving ('zeggen wat je doet, en doen wat je zegt') maken onlosmakelijk onderdeel uit van mvo. Dan is het belangrijk om over objectieve criteria en maatstaven te beschikken. Voor de dimensie *Profit* zijn deze in de loop van de tijd vergaand ontwikkeld; voor de dimensies *Planet* en *People* hebben we echter nog niet de beschikking over samenhangende stelsels van indicatoren. Daartoe worden overigens wel initiatieven ondernomen. Zo bereidt de Raad voor de Jaarverslaggeving nu op verzoek van staatssecretaris Ybema een advies voor over het opnemen van maatschappelijke aspecten in de verslaggeving van bedrijven.

Aan de Rijksuniversiteit Groningen is een interdisciplinair team doende een model voor het meten van 'sustainable corporate performance' te ontwikkelen. Het initiatief daartoe is genomen door Cees van der Hoeven, de bestuursvoorzitter van Ahold. Zijn beweegredenen licht hij als volgt toe: "Je boekt alleen wezenlijke vooruitgang in ondernemingen als je iets kunt meten. Anders blijft het allemaal steken in vrijblijvendheid. Bij Ahold maken we, denk ik, nu al serieuze afwegingen als het gaat om economie, maatschappij en milieu. Maar die afwegingen worden gemaakt op basis van gevoelens, niet op basis van concrete gegevens. Ik zie graag dat die keuzes bewust worden gemaakt, in plaats van onbewust. Bovendien kun je, als je eenmaal een rapportagesysteem hebt, daar een incentivesysteem aan koppelen. Op die manier kun je de organisatie gaan sturen op bepaalde aspecten van duurzaam ondernemen, zoals we dat nu al doen met onze economische prestaties."⁸

De veelheid aan initiatieven, nationaal en internationaal, om (aspecten van) mvo meetbaar te maken zal waarschijnlijk niet direct in één algemeen aanvaard model uitmonden. Voor een goede transparantie en onderlinge vergelijkbaarheid is het uiteraard gewenst dat alle ondernemingen straks in hun rapportages zoveel mogelijk dezelfde systematiek en dezelfde indicatoren gebruiken. Maar hoe kom je zover als een groot aantal indicatoren nog ontwikkeld moet worden? Regelgeving is geen geschikt instrument om ontwikkelingsprocessen te stimuleren en te begeleiden. Geleidelijk zullen 'best practices' in het rapporteren over de verschillende aspecten van mvo moeten uitkristalliseren (en dan eventueel een basis kunnen vormen voor codificatie).

Tot slot

Mvo is een veelbelovende ontwikkeling. In deze fase wordt van overheden vooral een stimulerende en faciliterende houding verwacht. Mvo doet niets af aan de verantwoordelijkheid van de overheid voor het vaststellen en handhaven van goede wet- en regelgeving; het zou alleen een misvatting zijn te denken dat vooral langs die weg mvo tot grotere bloei kan worden gebracht.

Het Groenboek van de Europese Commissie wil een Europees kader voor mvo formuleren. In dit stadium zou dit kader het beste kunnen bestaan uit een algemene omschrijving van het fenomeen gecombineerd met een steunbetuiging aan de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en achterliggende internationale normenstelsels (zoals de arbeidsnormen van de IAO). Over een aantal jaren kunnen we aan dat kader hopelijk bepaalde sets van indicatoren toevoegen. Maar forceren zal niet helpen.⁹

Noten

- 1 COM (2001) 366 def.
- 2 Zie voor een verslag van deze conferentie: www.socialresponsibility.be
- 3 Eind 2000 verschenen onder publicatienummer 00/11. Bij de Koninklijke Van Gorcum is in 2001 een Engelstalige versie uitgekomen (*Corporate Social Responsibility – A Dutch Approach*).
- 4 Vgl. Rienk Goodijk, Corporate Governance: van shareholder- naar stakeholderdebat? (column), *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*

- 2001-17, nr. 1, pp. 44-46.
- 5 Zie: Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962, p. 133; David Henderson, *Misguided Virtue – False Notions of Corporate Social Responsibility*, Wellington (New Zealand Business Roundtable) 2001 (www.nzbr.org.nz/documents/publications/publications-2001/misguided-virtue.pdf).
 - 6 W.J.M. van Genugten, Multinationale ondernemingen en de rechten van de mens: van voorzichtige toenadering tot paradigmawisseling, *Nederlands Juristenblad*, 2000, nr. 25, pp. 1231-1236. En voor een aantal fundamentele arbeidsnormen – die het recht op vereniging en collectieve onderhandeling alsmede de bestrijding van kinderarbeid, van dwangarbeid en van discriminatie in werk en beroep betreffen – geldt dat alle leden de desbetreffende verdragen moeten respecteren en de naleving ervan dienen te bevorderen, ook als zij deze niet hebben geratificeerd.
 - 7 Henk van Luijk, Vier wensen over verantwoord ondernemen, *Het financieele Dagblad*, 8 januari 2002.
 - 8 Rob Huisman, 'Met en is weten' op een duurzame leest geschoeid, *Het financieele Dagblad*, 9 november 2001, p. 10.
 - 9 Met dank aan Leo Faase, Hugo van der Graaff en Bart van Riel voor hun nuttige commentaar op een eerdere versie.