

## Verlicht Eigenbelang

Sander Tideman

(in *Winst: Ondernemen Tussen Markt en Mens*, AWWN, September 2015)

Door recente ontwikkelingen in de samenleving (financiële crisis, bezuinigingen, toegenomen transparantie, grondstoffencrises), wordt het moeilijker voor ondernemers zich afzijdig te houden van maatschappelijke vraagstukken. Termen als duurzaam ondernemen en MVO zijn *mainstream* geworden. Natuurlijk: ondernemerschap heeft nooit losgestaan van de maatschappij, en de impact van bedrijven op mens en natuur is altijd kritisch bekeken. Maar nieuw is dat bedrijven door (sociale) media medeverantwoordelijk worden gemaakt voor het oplossen van maatschappelijke kwesties. Multinationals als Unilever, DSM, Akzo Nobel en Philips nemen hier zelfs het voortouw in. Zij initiëren projecten rond thema's als voedselveiligheid, armoede, schoon water en grondstoffen. En wel op een manier die in het vorige decennium nog exclusief was voorbehouden aan overheden. *Collaborative governance* heet deze vorm van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Waarom doen bedrijven dit? Omdat de onderwerpen die zij agenderen, hun eigen voortbestaan raken. Zonder schoon water kan Coca-Cola geen frisdrank produceren. Zonder duurzame bosbouw heeft Unilever onvoldoende grondstoffen voor zijn producten, Zonder duurzame koffieteelt verkoopt Nestlé geen exclusief merk als Nescafé. Anders gezegd: sociale betrokkenheid van bedrijven is een vorm van 'verlicht eigenbelang'.

Michael Porter en Mark Kramer omschrijven dit als *Creating Shared Value* (CSV). Dat is iets anders dan CSR (*Corporate Social Responsibility*) – zie hieronder. CSR verwijst veelal naar activiteiten die naast de corebusiness van het bedrijf plaatsvinden vanuit de wil om iets goeds te doen voor de maatschappij. CSV daarentegen is gekoppeld aan die corebusiness, en weerspiegelt de wens tot *doing well* voor zowel samenleving als bedrijf. CSV wordt gezien als de volgende stap in duurzaamheid.

Dat klinkt hoopgevend. Zouden bedrijven met CSV daadwerkelijk de grote maatschappelijke problemen kunnen aanpakken, en daardoor de rol van terugtrekkende overheden deels overnemen? Vooralsnog zijn er de nodige praktische en culturele obstakels.

Het meest problematisch: de huidige performance-indicatoren op zowel macro- als microniveau. Die meten vooral *output*: geld, of afgeleide waarden als BNP, omzet, winst, aandeelhouderswaarde, marktaandeel. Het gros van de managers, aandeelhouders en toezichthouders stuurt hierop. Bijdragen aan maatschappelijk kwesties laat zich echter zo niet meten. Daarvoor heb je zogeheten *outcome- en impact-* indicatoren nodig. Als Unilever bijvoorbeeld zeep verkoopt (output) wil je ook weten wat consumenten daarmee doen (outcome), en welke invloed dat heeft op hun gezondheid (impact). Pas als we deze indicatoren integreren met outputgegevens kan een bedrijf CSV volledig implementeren.

Een geïntegreerd meetsysteem brengt de belangen samen van overheid, publiek en bedrijfsleven. Het bedrijf richt zich dan op de juiste output, overheid en NGO helpen om op basis daarvan de juiste outcome en impact te genereren. In het voorbeeld van de Unilever-zeep moeten overheid en maatschappelijke instellingen consumenten voorlichten en voorzien van schoon water. Gebeurt dat ook, dan draagt zeepverkoop

inderdaad bij aan een maatschappelijk doel: verbetering van de gezondheid. Een geïntegreerd meetsysteem stelt ondernemingen in staat hun strategie daadwerkelijk te richten op deze nieuwe manier van zakendoen. Alleen ondernemingen die hun afhankelijkheid van de omgeving in beeld hebben, kunnen op termijn succesvol zijn.

<p><b>Wat is Creating Share Value (CSV)?</b></p> <p>Michael Porter, als hoogleraar verbonden aan de Harvard Business School, schetst de ontwikkeling van <i>Corporate Social Responsibility</i> naar <i>Creating Shared Value</i> als volgt.</p> <p><i>Creating Shared Value</i> (CSV) zou in de plaats moeten komen van <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) als meetlat voor investeringen van ondernemingen in hun <i>communities</i>. CSR-programma's focussen meestal op de reputatie van een bedrijf en onderhouden slechts in beperkte mate een relatie met de <i>business</i>. Dat maakt ze lastig te rechtvaardigen, zeker op langere termijn.</p> <p>CSV daarentegen maakt integraal deel uit van de winstgevendheid en de concurrentiepositie van een bedrijf. Het maakt gebruik van de unieke expertise. Sociale waarde creëert zo economische waarde voor de onderneming. En omgekeerd!</p>	<p><b>CSR</b></p> <p>doing good</p> <p>citizenship, philanthropy, sustainability</p> <p>discretionary or in response to external exposure</p> <p>separate from profit maximization</p> <p>agenda is determined by external reporting and personal preferences</p> <p>impact limited by corporate footprint and CSR budget</p> <p><b>example:</b> fair trade purchasing</p>	<p><b>CSV</b></p> <p>Doing well: economic and social benefits relative to cost</p> <p>joint company and community value creation</p> <p>integral to competing</p> <p>integral to profit maximization</p> <p>agenda is company specific and internally generated</p> <p>realigns the entire company budget</p> <p><b>example:</b> transforming procurement to increase quality and yield</p>
--	--	---