

MVO: van hype naar mainstream

Is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – in het Engels corporate social responsibility (CSR) – een tijdelijk fenomeen, een hype? Integendeel, MVO is mainstream aan het worden. MVO is een verschijnsel dat alle aspecten van zakendoen raakt en waarvan elke bestuurder zich rekenschap dient te geven.

Door *Sander Tideman* Fotografic *Maartje Geels/ HH*

Sinds eind jaren negentig is de term maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) – in het Engels: corporate social responsibility (CSR) – in onze taal opgenomen. Een voornaam aanleiding vormde het zogenaamde ‘Brent Spar-incident’ in 1996, waarbij de beslissing van de directie van Shell om het afgedankte booreiland Brent Spar in de Atlantische Oceaan te dumpen op grote maatschappelijke weerstand stuitte. Consumenten in Nederland en Engeland weigerden benzine uit Shell-pompen te tanken als de Shell-directie haar beslissing niet herzag. Het feit dat het dumpen van het boorplatform technisch gezien de minst milieubelastende oplossing was, deed niet ter zake voor de publieke opinie. Niet lang hierna werd Nike door niet-gouvernementele organisaties (NGO’s) aangesproken op haar sweatshops in Zuidoost-Azië, waar kinderarbeid plaats zou vinden. Incidenten zoals deze toonden dat ondernemingen rekening moesten gaan houden met opvattingen die er in de maatschappij leven. Reputatie werd een risico, zoals ook door de overheid werd bevestigd in het eerste Nationale Milieubeleidsplan. Stakeholders bleken van invloed op shareholders. Hiermee kwam een eind aan de opvatting die door de econoom Milton Friedman werd verwoord als “the

only business of business is business”. Het feit dat gevoelens in de maatschappij de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden, zelfs als deze er niet direct mee te maken hebben, vormde een nieuw ondernemersrisico. De meeste grote ondernemingen wapenden zich dan ook met een MVO-beleid. Dit was veelal een defensieve actie: de risico’s dienen te worden ingeperkt. MVO werd toegevoegd als taak van riskmanagers en PR-managers. Omdat consumenten, maatschappelijke groeperingen en de media zich gingen bekommeren om het milieu en sociale kwesties, ontstond tegelijkertijd een offensieve respons in het bedrijfsleven; MVO als een gat in de markt. Pionier van dat ‘MVO als kernwaardemodel’ was de Body Shop van Anita Roddick. Andere voorlopers zijn ijsfabrikant Ben & Jerry’s (nu Unilever), Triodos Bank en Max Havelaar. Daarna volgden grotere bedrijven als Rabobank en BP (Beyond Petroleum), die ‘duurzame’ producten en bedrijfsvoering propageren. Opvallend is in dit kader de huidige strijd om marktaandeel in de geliberaliseerde energiemarkt die vrijwel geheel draait om ‘groene energie’. Maar is MVO een tijdelijk fenomeen, een hype? Toen het economisch minder ging, bleken veel consumenten toch te kiezen voor goedkopere, niet-duurzame produc-

ten. Daarnaast lijkt MVO weinig effect te hebben op de bedrijfsstrategie van bedrijven, waarin de outsourcing van banen en de uitstoot van CO₂ onverminderd door lijken te gaan. Veel bedrijven gebruiken MVO immers om een mooi ‘sociaal jaarverslag’ te maken, waarin wordt gepoet op het maatschappelijk verantwoorde gedrag van het bedrijf. Strenge externe verificatie ontbreekt, hoewel sinds kort het in Nederland gevestigde Global Reporting Initiative (GRI) daar verandering in aan wil brengen. Ondertussen heeft het verschijnsel ‘greenwashing’ – bedrijven die zich mooier voordoen dan ze zijn – veel wind uit de zeilen van kritische consumenten en NGO’s genomen.

POTENTIEEL GEVAAR Maar hoewel er wellicht minder over wordt gepraat, is MVO niet verdwenen van de zakelijke agenda. In tegendeel, MVO is mainstream aan het worden. Bijna alle grote multinationals hebben inmiddels eigen MVO-adviseurs in dienst. Sommige bedrijven, waaronder Unilever, vinden MVO zo belangrijk dat ze weigeren een aparte MVO-desk op te zetten, zoals andere bedrijven deden, omdat MVO tot de kern van het leiderschap behoort. Een afdeling MVO zou impliceren dat de rest van het bedrijf niet-MVO-gedrag zou tolereren; alsof onverantwoord ondernemen de norm zou zijn. Grote banken laten vrijwillig MVO-criteria los op hun grote projectfinancieringen; het niet naleven van deze criteria is immers een additioneel kredietrisico. Begrippen als MVO en duurzaamheid hebben geleidelijk aan hun plaats in de boardroom gevonden. Voor velen is het een aspect van corporate governance, ofwel goed bestuur.



Het besluit van Shell om het afgedankte booreiland Brent Spar in de Atlantische Oceaan te dumpen stuitte op grote maatschappelijk weerstand

Maar omdat MVO een zeer breed terrein beslaat, niet goed te meten valt en bovendien inwisselbaar lijkt met corporate governance, lijkt MVO buiten het domein van de CFO te vallen. Dit is echter een beperkte en potentieel gevaarlijke gedachte. MVO is een verschijnsel dat alle aspecten van zakendoen aanraakt en dat dient elke bestuurder zich aan te rekenen. Waarom?

Allereerst wijst alles erop dat de maatschappelijke en ecologische risico's waar MVO zich om bekommert in de toekomst steeds groter zullen worden. Het klimaat, het milieu en kansarme bevolkingsgroepen laten zich niet beteugelen door technologische vooruitgang alleen. Niemand durft meer te beweren dat het huidige economische model de grote problemen vanzelf zal oplossen. Groei in productie en consumptie, een efficiënte infrastructuur: het zijn maar lapmiddelen in het vooruitzicht van zich aandienende rampen zoals een energiecrisis, klimaatverandering, verspreiding van virale ziekten, de

toeloop van immigranten en de dreiging van terrorisme. Deze verschijnselen zullen ondernemingen ook raken, al zal het in eerste instantie niet direct zijn maar via een overheid die regelgeving zal ontwikkelen om de onzekerheden van de toekomst te beteugelen. Deze ontwikkeling is inmiddels in volle gang, gezien de vele controlerende instanties (zowel Europees als nationaal) en de snel toenemende wetgeving op terreinen van financiële transparantie en mededinging.

SCHADECLAIMS Welke regelgeving kan het bedrijfsleven verwachten? Allereerst springt de regelgeving over klimaatverandering in het oog. Multinationals spelen in op het Kyoto-verdrag dat verplichte uitstootnormen voor kooldioxide en andere broeikasgassen oplegt. De Europese Commissie kondigde onlangs aan dat ze zwaardere reducties van uitstoot van broeikasgassen zal gaan eisen, terwijl ook bedrijven buiten de zware industrie voor het eerst normen krijgen opgelegd.

Beperking van de CO₂-uitstoot dwingt bedrijven tot het zoeken van alternatieven die meestal duurder zijn. Dit is een mondiale tendens. Ondanks het gebrek aan Amerikaanse steun voor 'Kyoto' zijn sommige Amerikaanse staten rechtszaken gestart tegen energiebedrijven om een lagere uitstoot af te dwingen. Eind november 2005 werd aan dertig directieleden van Amerikaanse energieconcerns gevraagd of zij verwachtten in de toekomst te worden geconfronteerd met zwaardere verplichte uitstootnormen. Bijna iedereen antwoordde bevestigend.

De grootste aanzet tot verandering komt echter niet uit regelgeving, maar uit de financiële markten. Het bedrijfsleven staat onder steeds meer druk van aandeelhouders die klimaatmaatregelen eisen. Volgens adviesbureau McKinsey staat aansprakelijkheid voor de gevolgen van kooldioxide-uitstoot op de corporate-governance-agenda van institutionele beleggers. Investeerders zijn beducht voor schadeclaims waarbij de grote kool-

zuuruitstoters op de dezelfde manier juridisch worden aangepakt als sigarettenfabrieken. Op de Dow Jones Sustainability Index kunnen zij het MVO-gedrag van beursgenoteerde bedrijven eenvoudig peilen. De toenemende aansprakelijkheid betreft overigens niet alleen uitstootbeperkingen die in de toekomst worden opgelegd, maar ook hogere energieprijzen of de gevolgen van een veranderd klimaat, zoals overstromingen en andere natuurrampen. De hogere milieukosten kunnen zich ook uiten in nieuwe vormen van belasting op producten en diensten (zoals vervoer) die bijdragen aan klimaatverandering. Veel niet-duurzame

ten. Dit had een negatief gevolg voor de financiële resultaten van de SRI-fondsen ten opzichte van gewone fondsen. SRI-fondsmanagers zijn echter in toenemende mate een positieve beoordelingswijze gaan hanteren (zie bijvoorbeeld Innovest Value Advisors in New York), waarmee de nadruk komt te liggen op die bedrijven die de MVO-agenda leiden. Deze zijn in staat op basis van hun MVO-trackrecord SRI-fondsen aan te trekken ten nadele van hen die nalaten MVO te beoefenen. Tot slot wordt de MVO-tendens aangedreven door het eigen personeel van bedrijven. Teneinde hoogwaardig personeel aan te trekken en te behouden, wordt de

grote maatschappelijke veranderingen die thans plaatsvinden, die vooruitlopen op veranderingen in dit mondiale kapitalistische systeem. Het is juist opvallend dat ondanks het nogal simplistische systeem van aandeelhouderswaarde er steeds meer bedrijven bewust hun verantwoordelijkheid verruimen naar maatschappelijke zaken, of dat nu om defensieve of offensieve redenen gebeurt. Door vrijwillig de lat hoger te leggen, door sociale en milieuvraagstukken mee te nemen in besluitvoering, dwingt het management zich te oefenen op een hoger niveau van complexiteit. CFO Tom de Swaan van ABN AMRO Bank stelt in *NRC Handelsblad* van 28 januari 2006: "Ons duurzaamheidsbeleid is de kern van ABN AMRO: de mate waarin we geïntegreerd zijn in de maatschappij waarin wij werken."

De grootste aanzet tot verandering komt echter niet uit regelgeving, maar uit de financiële markten

producten zijn nu goedkoop omdat milieukosten niet in de prijs zijn meegenomen. Op termijn zullen deze kosten in de prijs worden verdisconteerd.

De toenemende mate waarin professionele beleggers betrokken zijn bij MVO in de vorm van SRI (Socially Responsible Investing), is opvallend. In de VS zijn sinds 1995 de SRI-effecten 40 procent sneller gegroeid dan alle professioneel gemanagede fondsen samen, tot een bedrag van 2,2 miljard dollar. In Nederland groeide duurzaam sparen en beleggen door particulieren in 2004 met 16,8 procent tot een nieuwe recordhoogte van 8,3 miljard euro. Het totaal aan duurzaam belegd vermogen groeide in 2004 met 38 procent tot 2,5 miljard euro.

Deze groei is vooral te danken aan de sterk verbeterde resultaten van de SRI-fondsen. Aanvankelijk gebruikten SRI-managers een 'negatieve' vorm van screening: op basis van ethische criteria (bijvoorbeeld geen militaire industrie, geen alcohol, geen kinderarbeid) werden bepaalde bedrijven voor investeringen uitgeslo-

maatschappelijke reputatie van het bedrijf steeds vaker ingezet. Met name jonge afgestudeerden voelen zich niet meer aangetrokken tot een carrière bij bedrijven met een omstreden blazoen. MVO als corporate identity, zoals de mediacampanes van Shell, Unilever en Rabobank al hebben doen blijken.

VERGISSING Het is een vergissing om MVO als een tijdelijk verschijnsel te zien, door het 'nauw' te definiëren als het drukken van een mooie brochure en wat stuivers bij te dragen aan een paar in het oogspringende goede doelen. Op dit vlak waren zelfs Enron, Parmalat en Ahold voorlopers, vlak voor hun teloorgang. Ook is het onverstandig MVO af te schrijven wegens de gebrekkig impact op de bedrijfsstrategie, die nog steeds wordt gedomineerd door de filosofie van de bottom line en kortetermijnaandeelhouderswaarde. Deze criteria zijn immers vastgelegd in het systeem van de kapitaalmarkten en het ondernemingsrecht. We moeten MVO zien vanuit het licht van

En hiermee is de cirkel rond: MVO is een criterium voor goed leiderschap. MVO is geen luxe of add-on; het leiderschap dat zich op MVO toelegt en zich daarbij oeffent in het oplossen van complexe vraagstukken, zal haar eigen vermogen verhogen. Met dit vermogen neemt de kwaliteit van haar managers toe, hetgeen zich ook in de gewone bedrijfsvoering zal uiten. Daniel Goleman, de grondlegger van 'emotionele intelligentie', toont aan dat er een positief verband is tussen maatschappelijk bewust leiderschap en productiviteit op de werkvloer. Jim Collins en Jerry Porras komen in de bestsellers *Build to Last* en *From Good to Great*, waarin zij de bedrijven analyseren die op langere termijn het meest succesvol zijn analyseren, met dezelfde boodschap. Leiders in duurzaamheid blijken vaak ook duurzame leiders. <<

Sander Tideman (stideman@teleosleaders.com), adviseur op het draaipunt van leiderschap, strategie en cultuur, is verbonden aan het Teleos Leadership Institute in Philadelphia. Tevens is hij bestuurslid van de Nationale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling en Internationale Samenwerking (NCCDO) in Amsterdam