



‘People aspect’ komt er nog bekaaid van af

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

200016224

GERARD ZWETSLOOT
EN ANNIEK STARREN
onderzoekers bij team Veiligheid-
en Arbomanagement, TNO Arbeid

Imagoverbetering of daadwerkelijke interesse in de belangen van onze omgeving. Wat de drijfveer ook is, steeds meer bedrijven zien de meerwaarde van ‘maatschappelijk verantwoord’ of ‘duurzaam ondernemen’. Want op den duur zal een bedrijf dat alleen gericht is op financiële opbrengsten niet overleven. Wat is de plaats van arbozorg binnen het nieuwe ondernemen?

De twee algemeen gebruikte termen ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) en ‘duurzaam ondernemen’ (DO) refereren aan een dimensie van de maatschappelijke rol van organisaties. MVO benadrukt de wijze waarop een organisatie verantwoording aflegt jegens derden, terwijl DO vooral duidt op de ‘zelfwerkzaamheid’ van organisaties. Bij MVO staan begrippen zoals transparantie, een open dialoog met stakeholders en rapportage centraal, terwijl bij DO bijvoorbeeld de waarden creatie, milieuvriendelijker produceren, integrale keten-aanpak en human capital management aan de orde

komen. Kenmerkend voor zowel MVO als DO is dat gewerkt wordt met additionele beoordelingscriteria naast de financiële criteria (people, planet, profit). Voor het gemak gebruiken we in het vervolg van dit stuk de term ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO).

De kern van MVO is een geïntegreerde afweging van de drie p's: ‘people’ (sociale verantwoordelijkheid), ‘profit’ (financieel-economische resultaten) en ‘planet’ (ecologische duurzaamheid). De aandacht voor profit is natuurlijk niet nieuw, maar hoe belangrijk zijn ecologische duurzaamheid en sociale verant- »

woordelijkheid voor een bedrijf? Zijn ze terug te vinden in de strategie en de visie?

Verantwoord ondernemen is geen vanzelfsprekende stap voor bedrijven, ook niet als zij al met kwaliteitszorg- of andere managementsystemen bezig zijn. Het vereist in de eerste plaats een strategische beslissing en een heldere visie op wat de organisatie wil zijn, en wat zij maatschappelijk wil betekenen. Er zijn twee belangrijke motieven: het creëren van nieuwe kansen (bijvoorbeeld marktvergroting of een betere reputatie) en het beter beheersen van risico's voor de continuïteit van de onderneming (kritiek van maatschappelijke organisaties en negatieve publiciteit, anticiperen op wetgeving).

KADER 1: STAKEHOLDERS EN HUN BELANGEN

Belanghebbende partijen	Belangen en voorbeelden van eisen
Werknemers	Prettig en gezond werk, goede arbeidsvoorwaarden (primair en secundair), ontwikkelingsmogelijkheden in het werk, combinatie van arbeiden zorg
Omwonenden	Geen hinder, overlast, onveiligheid
Consumenten	Goede prijs/kwaliteit van producten, gemaakt met respect voor het milieu, en middels 'fair trade'
Lokale overheden	Milieu-eisen, vestigingsvoorwaarden Bijdragen aan sociale cohesie en lokale ontwikkeling
Nationale overheden	Geen uitstoot van werknemers naar de WAO, goede arbeidsomstandigheden, milieu eisen
Milieugroeperingen	Productie en producten die ecologisch inpasbaar zijn
Diverse actiegroepen	Geen betrokkenheid (direct of indirect) bij kinderarbeid
Banken en beleggers	Rendementseisen en eisen aan duurzaamheid

KADER 2: AANPAK DUURZAAM ONDERNEMEN

- » Inventariseren van verwachtingen en eisen van stakeholders.
- » Formuleren van een visie en missie t.a.v. duurzaam ondernemen en indien wenselijk een gedragscode.
- » Ontwikkelen van een strategie voor de korte en lange termijn m.b.t. duurzaam/maatschappelijk ondernemen en op grond daarvan het opstellen van een actieplan.
- » Opzetten van een monitoring en rapportagesysteem.
- » Borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen.
- » Intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.

Bron: Cramer 2000: 37

SOCIAAL ASPECT

Ondanks de groeiende bewustwording van de strategische impact van verantwoord ondernemen, is juist de sociale dimensie ervan, het 'people aspect', het minst gedefinieerd en meest problematisch. De sociale dimensie van verantwoord ondernemen omvat naast de interne kant van 'de werkende mens' ook de impact op de samenleving (lokaal en internationaal). Het heeft te maken met betrekken van, en meerwaarde creëren voor stakeholders, ook voor medewerkers (zie kader 1).

RELATIE MET ARBO

Het Responsible Care-programma van de Chemische Industrie is al haast een klassiek voorbeeld dat MVO en arbo- en milieumanagement uitstekend samengaan. In het algemeen kan worden gesteld dat alle bedrijfsactiviteiten die zowel arbo als de maatschappij ten goede komen, prima passen binnen MVO. Zo zijn reïntegratiemaatregelen maatschappelijk van belang in verband met de WAO-problematiek, terwijl ook de maatschappelijke positie van chronisch zieken en mensen met een arbeidshandicap daarvoor verbeterd. Inhoudelijk kunnen daarom arbo, Verzuim en Reïntegratie, en alle andere activiteiten die bijdragen aan de kwaliteit van de arbeid, daarom gezien worden als bijdragen aan MVO. Interessante raakvlakken bieden ook de arboactiviteiten die met sociale en maatschappelijke veiligheid te maken hebben. Zo zijn er diverse voorbeelden dat winkels in winkelcentra gezamenlijk een beleid op zetten om de sociale veiligheid in de buurt te vergroten. Er wordt zo een bijdrage aan de kwaliteit van de samenleving gegeven, terwijl het tegelijkertijd helpt om de problematiek van agressie en geweld op het werk te verminderen.

RELATIE MET KAM-ZORG

Kwaliteitsmanagement heeft primair tot doel bij te dragen aan het economische resultaat (profit) van een organisatie. Milieumanagement is uiteraard gericht op de planet dimensie. Arbomanagement, en ook Human Resource Management (HRM) zijn vooral gericht op de sociale dimensie (people). Wellicht meer nog dan arbomanagement, vormt KAM-zorg daarom een prima basis om MVO op te bouwen. Maar wat is MVO dan eigenlijk meer dan KAM-zorg? Dat hangt uiteraard af van de invulling die men voor deze begrippen hanteert. In de eerste plaats is het duidelijk de people dimensie niet volledig door arbo en HRM wordt gedekt. Ook de impact van de organisatie op de lokale omgeving waar het is gevestigd, en de eventuele sociale impact van vestigingen in het buitenland (vooral ontwikkelings-

landen) zijn daarbij van belang. Het kan hierbij ook gaan om de indirecte sociale impact, via toeleveranciers in derde wereldlanden, of via aldaar gevestigde onderaannemers. Een aantal bedrijven hanteert het normdocument SA 8000 hiervoor als richtlijn; een organisatie kan zich daarvoor ook laten certificeren.

EXCELLENT ONDERNEMEN

De ISO-achtige benaderingen (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, maar ook NR 5001 en VCA) zijn allen gericht op een rationele en planmatige aanpak van zaken die voor kwaliteit, milieu of arbo van belang zijn. Het gaat hier dus zeker ook om de ethische, waardegedreven dimensie. De huidige ISO-achtige managementsystemen bieden echter nog geen kader voor deze oriëntatie op 'waarden'. Kansen hiertoe lijken wel ontleend te kunnen worden aan TQM-achtige kwaliteitsmanagementsystemen zoals het INK-model en het internationale EFQM Business Excellence-model.

Volgens de INK/EFQM-modellen is 'waardering door de maatschappij' een van de resultaatvelden die essentieel zijn voor excellent ondernemen. Immers, een excellente organisatie dient over een ongeschonden maatschappelijk blazoen te beschikken. Veel gebruikers van het INK-model stuiten in de praktijk op de moeilijkheid hoe de waardering vanuit de maatschappij te meten. Maar al te vaak worden charitatieve activiteiten opgesomd die niet of nauwelijks in verband staan met de operationele bedrijfsvoering. Voor non-profitorganisaties, gericht op een maatschappelijke dienstverlening, is het juist weer lastig de kernactiviteiten te scheiden van maatschappelijke waardering. Het INK-model is daarmee wel een stap in de richting van MVO. Verantwoord ondernemen omvat echter meer dan het inhoud geven aan een resultaatgebied uit het INK-model. Het heeft namelijk implicaties voor alle gebieden: leiderschap, strategie, medewerkers, processen en hulpmiddelen.

Maatschappelijk ondernemen vraagt verder om normatieve keuzes. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het advies van de Sociaal-Economische Raad (SER) 'De winst van waarden' (2000).

Voor bedrijven vormt het een flinke uitdaging om zowel de waardegedreven aspecten als de rationele kant (klassieke managementsystemen) goed te managen, omdat deze twee benaderingen zowel voor personen als voor organisaties niet gemakkelijk te verenigen zijn.

Een belangrijke normatieve positie hangt af van de vraag wat een bedrijf met MVO beoogt. Zo kan de directie zich sterk richten op wetten en regels; MVO kan dan worden beschouwd als een plicht of

als goed burgerschap. Men kan zich ook richten op de mogelijkheid om MVO altijd te combineren met vergroting van de winst. MVO moet zich dan terugbetalen in de vorm van meerwaarde op het gebied van ondermeer reputatie, arbeidsproductiviteit, consumententrouw en beurswaarde. Een andere

“Maatschappelijke waardering is essentieel. Een excellente organisatie moet over een ongeschonden blazoen beschikken.”

insteek is als MVO nadrukkelijk wordt geïnspireerd vanuit de ethiek: menselijke waarden, sociale verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de natuurlijk omgeving kunnen dan richting geven aan de activiteiten van organisaties. Ook kan verantwoord ondernemen vorm krijgen vanuit de overtuiging dat duurzaamheid wordt beschouwd als de vanzelfsprekende weg naar progressie. De normatieve keuzes hebben grote implicaties voor het stimuleren en implementeren van MVO.

EERSTE ERVARINGEN

Aan het project 'financieel naar duurzaam rendement' van het NIDO (Nederlands Instituut voor Duurzame Ontwikkeling) namen negentien koploperbedrijven op het gebied van MVO deel. In dat project bleek een zestal hoofdactiviteiten essentieel voor MVO. De volgorde waarin die hoofdactiviteiten vorm krijgen, kan wisselen en blijkt niet zo belangrijk. Overigens bleek in dit project ook dat goed ontwikkelde managementsystemen een belangrijke basis voor MVO kunnen vormen. Een andere belangrijke ervaring is dat er voor de sociale dimensie (people) nog vrijwel geen goede, algemeen geaccepteerde richtlijnen zijn (zie kader 2).

STIMULEREN

MVO krijgt steeds meer een plaats in het strategisch beleid van ondernemingen. Arbo, in brede zin, vormt een belangrijk deel van de sociale dimensie van MVO. Via MVO zou het arbobeleid beter kunnen worden verankerd op het strategisch niveau van bedrijven. Voorwaarde is dan wel dat arbomanagement minder wordt vormgegeven vanuit wettelijke verplichtingen en meer vanuit het strategisch bedrijfsbelang. Daarbij komt dat expliciete aandacht voor de algemeen menselijke en maatschappelijke waarden die met arbobeleid te maken hebben, verbonden moeten worden met de kernwaarden in ondernemingen. Het verbinden van MVO en arbo vormt daarom een interessante uitdaging voor managers en arboprofessionals. <<

SAMENVATTING

Steeds meer bedrijven zien de meerwaarde van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Welke plaats heeft arbozorg binnen het nieuwe ondernemen? De kern van MVO is een geïntegreerde afweging van de drie p's: people (sociale verantwoordelijkheid), profit (financieel-economische resultaten) en 'planet' (ecologische duurzaamheid). Verantwoord ondernemen is geen vanzelfsprekende stap voor bedrijven, het vereist een strategische beslissing en een heldere visie op wat de organisatie wil zijn. Er zijn twee belangrijke motieven: het creëren van nieuwe kansen (bijvoorbeeld marktvergroting of een betere reputatie) en het beter beheersen van risico's voor de continuïteit van de onderneming (kritiek van maatschappelijke organisaties en negatieve publiciteit, anticiperen op wetgeving). In het algemeen is te stellen dat alle bedrijfsactiviteiten die zowel arbo als de maatschappij ten goede komen, prima passen binnen MVO. Interessante raakvlakken bieden ook de arbo-activiteiten die met sociale en maatschappelijke veiligheid te maken hebben.