

# Langetermijnvisie nodig

Nog steeds overheerst de kortetermijnvisie, zowel bij de overheid, bij financiers als bij aandeelhouders. Niet minder dan 93 procent van het MVO Expertpanel ziet dit als de belangrijkste institutionele barrière voor een duurzaam ondernemingsbeleid, zo blijkt uit het jongste onderzoek van de Erasmus Universiteit. De hoogste drempels zijn nu in kaart gebracht.

**V**an de MVO Experts ziet 81 procent het gebrek aan bewustzijn voor de negatieve gevolgen van een slecht MVO-beleid als een drempel. Dat is een hoog percentage, terwijl duurzaam ondernemingsbeleid een stevig vangnet is om ongelukjes op te vangen. Door internet is de wereld een open huis geworden: fouten gaan in razende vaart de wereld over, uitvergroot door de (sociale) media. Het publiek oordeelt snel en zelfs meedogenloos wanneer een misstap geen incident is. Wat een goede reputatie van een bedrijf wél kan redden, is een doorwrocht toekomstplan. Zonde om dit niet te realiseren.

**Het beeld dat MVO Experts** neerzetten, begint steeds completer te worden. Eerder is gekeken naar drijfveren: waarom verbinden organisaties zich aan MVO? Uit onderzoek onder leden van het MVO Expertpanel blijkt dat sociale betrokkenheid en intrinsieke motivatie de boventoon voeren. Organisaties onderkennen de voordelen van MVO zoals competitief voordeel, een goede reputatie en goede financiële prestaties. De 'waarom'-vraag lijkt dan ook op het eerste gezicht wel op orde te zijn. Maar wat houdt bedrijven dan tegen? We merken in de praktijk dat hoe graag organisaties ook maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, het implementeren van MVO in de bedrijfsstrategie en het stevig inbedden van MVO in de organisatie lang niet altijd lukt. Dat is jammer, want een ineffektieve MVO-strategie is een verspilling van tijd en geld. Maar welke drempels en barrières zijn er dan? Is er zelfs mogelijk sprake van systeemfouten die de implementatie van MVO structureel in de weg staan? Dit vraagstuk was voor de Erasmus Universiteit Rotterdam de aanlei-

ding om een vragenlijst over mogelijk MVO-drempels en -barrières aan het MVO Expertpanel voor te leggen.

Er zijn veel punten binnen organisaties waar het in het MVO-proces mis kan gaan. Uit wetenschappelijk onderzoek naar MVO-barrières van Faisal (2010) blijken systeemfouten in de verschillende onderdelen van de waardeketen van een organisatie een oorzaak. Idemudia (2010) heeft onderzoek gedaan naar het Nigeraanse olieconflict en stelde structurele problemen vast, zoals het gebrek aan sociale infrastructuur en het gebrek aan werkgelegenheid. Ook binnen organisaties kan strategische aanpak van MVO verstoord worden door conflicterende belangen van interne en externe stakeholders. Zo kan een gebrek aan betrokkenheid bij het bestuur een drempel vormen. Wanneer er weinig interesse voor MVO is vanuit werknemers, klanten en de overheid, is interne verduurzaming ook moeilijker, zo stelden Arevalo en Aravind (2011) naar aanleiding van hun onderzoek.

*“Het is een veelkoppig monster dat bedwongen moet worden”*

**Een goede implementatie** van MVO hangt vaak af van het juiste gedrag van de mensen in en rondom een organisatie. Hierbij zijn drie niveaus van gedrag van belang: individueel niveau, organisatieniveau en institutioneel niveau (Garavan et al., 2010). Op individueel niveau kan MVO worden belemmerd door het gedrag van onder anderen werknemers en klanten. Op het organisatieniveau kan het gebrek aan betrokkenheid door het manage-



Wanneer overheden en financiers duidelijk aangeven welke kant het met een land op moet, kunnen bedrijven daar op inspelen. Bijna alle MVO Experts (93 procent) stellen echter dat Nederland te weinig inzet op langetermijnbeleid om MVO te bevorderen.

ment en financiële middelen een rol spelen. Ten slotte kunnen op institutioneel niveau een te lage betrokkenheid van de overheid en een gebrek aan wetgeving belemmerend werken. In welke mate de drie gedragsniveaus een effectieve implementatie van MVO in de weg staan, is vooralsnog onduidelijk. In de enquête aan de leden van het MVO Expertpanel wordt ingegaan op de verschillende barrières op deze niveaus. De enquête bestaat uit 23 stellingen. De stellingen zijn gebaseerd op een literatuurstudie die de relevantste onderwerpen met betrekking tot systeemfouten rondom MVO in kaart heeft gebracht. Vervolgens zijn deze relevante onderwerpen ingedeeld in de drie niveaus. De leden van het MVO Expertpanel hebben hun mening gegeven over de mate waarin zij denken dat drempels en barrières op

## Meedoen aan het MVO Expertpanel?

**Het MVO Expertpanel is opgericht door de Erasmus School of Accounting & Assurance/Erasmus School of Economics en bestaat uit MVO-professionals en besluitvormers uit het bedrijfsleven, de overheid, belangenorganisaties, de not for profit-, ontwikkelings- en goededoelenorganisaties. Deelnemers zijn voornamelijk CEO/algemeen directeur en MVO of CSR-managers van onder meer de AEX/AMX-bedrijven en organisaties uit het professionele netwerk van de betrokkenen. Zij zijn allen actief in besluitvorming en/of advies rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ook (oud-) docenten en alumni van het Executive Program CSR maken deel uit van het MVO Expertpanel.**

Wilt u ook deelnemen aan het MVO Expertpanel? U kunt uw aanvraag voorleggen via een mail: [mvo-expertpanel@ese.eur.nl](mailto:mvo-expertpanel@ese.eur.nl)



Duurzaamheid vergt niet alleen een langetermijnvisie, maar ook geld om investeringen te realiseren. Niet minder dan 88 procent van de MVO Experts vindt dat het kortetermijndenken van investeerders MVO belemmert.

► het individuele, het organisatie- en het institutionele niveau een rol spelen bij de belemmering van de strategie, implementatie en inbedding van MVO.

**De enquête bevestigt dat** MVO-professionals aanlopen tegen vele uitdagingen en drempels. De grootste barrières zitten volgens het MVO Expertpanel op het institutionele niveau. Zo vindt 93 procent van de professionals dat Nederland te weinig inzet op langetermijnbeleid. Nog eens 88 procent vindt dat het kortetermijnbeleid van investeerders MVO zelfs tegenhoudt. Ook de eenzijdige blik op groei van het Bruto Nationaal Product (bnp) is voor 83 procent een doorn in het oog. Er wordt te weinig aandacht besteed aan factoren als geluk, welzijn en gezondheid. Daarnaast wordt in opleidingen te weinig aandacht besteed aan duurzaam-

heid, zo stelt 81 procent van de respondenten. Op organisatieniveau wordt vooral de gebrekkige aandacht van aandeelhouders voor niet-financiële prestaties (83 procent) als reden gezien voor de moeizame strategische aanpak van MVO. Het gebrek aan bewustzijn van de negatieve gevolgen van een slecht MVO-beleid (81 procent) wordt als een even groot probleem ervaren.

Ook op individueel niveau zijn er volgens de leden van het MVO Expertpanel veel barrières te trotseren. Een minderheid van 43 procent van de respondenten ziet een gering draagvlak bij werknemers niet als barrière voor de implementatie van MVO. Het individuele niveau wordt dus als minder problematisch ervaren dan de rol van instituties. Tegelijkertijd vindt een overgrote meerderheid van het panel de gebrekkige kennis van werknemers (80 pro-

cent) en het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel (53 procent) wél een barrière voor een goede implementatie van MVO. Volgens 80 procent van de panelleden werpt de lage betrokkenheid van de consument een barrière op voor MVO.

Opvallend is dat er op geen van de stellingen uit de enquête een grote meerderheid experts ontkennend heeft gereageerd. Bij iedere stelling is ten minste 45 procent van de professionals van mening dat dit een barrière vormt voor een goede implementatie van MVO. Wat kunnen we nu uit deze resultaten concluderen? De panelleden wijzen niet duidelijk één barrière aan, maar geven aan dat organisaties met problemen kampen op zowel individueel, organisatie- als institutioneel niveau. Het is een veelkoppig monster dat bedwongen moet worden. ■

## Hoe ruimen we alle barrières op?

Het resultaat van deze enquête is verrassend, misschien wel schokkend door de hoge percentages. Maar de problemen zijn zeker niet onoplosbaar. Graag voeren we hier een pleidooi voor langetermijnbeleid, zoals het industriebeleid van de Nederlandse overheid en verdere fiscale vergroening. Het energieverbruik van de industrie blijkt voor meer dan een kwart verantwoordelijk te zijn voor de CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons land. Minder dan 1 procent is hernieuwbaar opgewekte energie. Voor de zware industrie zijn er verkeerde prikkels; fossiele energie is erg goedkoop en investeren in duurzaamheid loont op de korte

termijn niet. Verder kan het langetermijnbeleid van de overheid bestaan uit een topsectorenbeleid met daarin een prominente plek voor innovaties in het industriebeleid. Ons inziens zouden alle innovaties duurzaam moeten zijn. Onderzoek benadrukt verder dat 'samenwerken' en 'verbinden' cruciaal is. Wie denkt aan systeemverandering, voert een warm pleidooi voor het koppelen van de zogenaamde vijfhoek van ondernemers, overheid, onderzoek, onderwijs en 'gewone mensen' (burgers, consumenten, werknemers) of maatschappelijke organisaties. Wil een transitie

slagen, betrek dan afgevaardigden van deze vijf gremia bij de plannen en maak iedereen deels medeverantwoordelijk zijn voor het succes.

Verder blijkt dat de focus op economische groei en aandeelhouderswaarde aan discussie onderhevig is. Bhutan, introduceerde het bruto nationaal geluk (bng), een holistische kijk op welvaart met vertaling naar politiek beleid. Het bnp zegt alleen iets over de werkende mens, bng gaat onder meer ook over hoe mensen die niet werkzaam zijn welvaart ervaren. Op organisatieniveau betreft het de wens om ook te sturen op niet-finan-

ciële waarden en de eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde los te laten, maar meer aandacht te gaan besteden aan menselijk geluk binnen organisaties. Ook hier speelt naar onze mening de behoefte aan financiële innovatie een rol, zoals meer nadruk op duurzame inzetbaarheid van menselijk kapitaal. Vooral in de (maak) industrie is misschien wel iets te lang gekeken naar procesefficiency om daarmee groei en aandeelhouderswaarde te verhogen. Dit heeft geleid tot lean-and-mean opgezette organisaties met een beperkt oog voor vernieuwing en innovatie en impact.

## Alle drempels en barrières in kaart gebracht

### INSTITUTIONELE BARRIÈRES

Nederland zet te weinig in op langetermijnbeleid.	++
Het kortetermijnbeleid van investeerders en financiers houdt duurzame investeringen tegen.	++
Eenzijdige blik op groei bnp beperkt aandacht voor andere factoren zoals geluk, welzijn, gezondheid, e.d.	++
Er wordt in opleidingen te weinig aandacht besteed aan duurzaamheid.	++
Er zijn veel MVO-standaarden. Dit leidt tot verwarring.	+
Beleggingen door verzekeraars en pensioenfondsen zijn niet gericht op duurzaamheid.	+
Het gebrek aan fiscale vergroening houdt MVO tegen.	+
Nederland is te afhankelijk van fossiele brandstof. Dit staat MVO in de weg.	+
Nederland voert geen industriepolitiek gericht op duurzame innovatie.	+
Wetgeving inzake 'kartelvorming' en 'onderlinge (prijs)afspraken' staat ketenverantwoordelijkheid in de weg.	+/-

### ORGANISATIEBARRIÈRES

Aandeelhouders hebben weinig oog voor niet financiële prestaties.	++
Organisaties zijn zich te weinig bewust van de schade van slecht MVO-beleid.	++
Intern delen van dilemma's en kennis over MVO is gering.	+
Veel bedrijven zijn te optimistisch over de MVO-prestaties van hun bedrijf.	+
Leidinggevenden zijn te weinig begaan met MVO.	+
HRM-managers hebben moeite om MVO in te bedden in hun beleid.	+
Er is te weinig kwantitatief bewijs voor de positieve effecten van MVO.	+/-
Een gebrek aan middelen (geld, tijd en menskracht) belemmert organisaties om MVO succesvol te implementeren.	+/-

### INDIVIDUELE BARRIÈRES

Consumenten hechten vooralsnog te weinig belang aan MVO.	+
Er is bij medewerkers te weinig kennis over MVO.	+
Er is bij medewerkers te weinig draagvlak voor MVO.	+/-
Medewerkers voelen zich niet verantwoordelijk voor MVO, er is geen eigenaarschap.	+/-
Er is te weinig openbaar beschikbaar bewijs voor de positieve effecten van MVO.	+/-

X procent van de respondenten ziet dit als een belangrijke tot zeer belangrijke barrière

-- 0 procent-20 procent; - >20 procent-40 procent; +/- >40 procent-60 procent; + >60 procent-80 procent; ++ >80 procent-100 procent