

# Tien jaar MVO-wetenschap

Met het ontwikkelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen veranderde ook het wetenschappelijk onderzoek naar MVO. Tien jaar geleden brachten wetenschappers vooral in kaart wat bedrijven aan duurzaamheid doen. Vandaag is de onderzoeksvraag hoe de inmiddels bereikte MVO-activiteiten verder verbeterd kunnen worden. Cursisten van het executive program 'Corporate Social Responsibility' van de Erasmus Universiteit profiteren mee van deze actieve benadering, die inzichten oplevert die direct toepasbaar zijn in de eigen praktijk.

**V**an Milton Friedman is de stelling 'The business of business is business'. Hij pleitte hiermee in 1970 voor een samenleving waarin bedrijven doen waar ze het beste in zijn: zoveel mogelijk produceren, werknemers aanstellen en winst maken voor de eigenaren. Bijna een halve eeuw later zijn er weinig CEO's meer te vinden die deze uitspraak in het openbaar zouden herhalen. Helemaal verdwenen is deze boodschap nog niet, want als het over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO, of CSR, 'Corporate Social Responsibility') gaat, zoeken bedrijven nog steeds naar de business case. Maar de vraag is wel verschoven: ten koste van wat en wie wil je als onderneming je business opzetten? Wat doe je als het flink wat oplevert, maar je mensenrechten schaadt? Als lagelonenlanden slechte arbeidsomstandigheden bieden? Als er slavernij in de keten zit? Als de CEO honderd keer meer verdient dan de laagstbetaalde werknemer in het bedrijf?

**Het gedachtengoed** van de 'Triple bottom line, People, Planet, Profit, al in 1997 mooi weergegeven in John Elkingtons boek *Cannibals with Forks*, is ook nog niet verdwenen. Het is nog steeds de uitdaging voor bedrijven om continu de effecten van bedrijfsbeslissingen op de sociale, de milieu- en de economische dimensie mee te wegen. We zien dat deze meervoudige bedrijfsdoelstellingen in de afgelopen jaren steeds vaker expliciet worden opgenomen in de visie en missie van bedrijven. De gedachte dat voornamelijk non-profit-

organisaties en overheden zich bezig moesten houden met maatschappelijke uitdagingen, was ook in 2006 al niet meer gangbaar, maar MVO als kans was toen nog zeker geen gemeengoed. Er is een duidelijke verschuiving aan het optreden bij het reduceren van negatieve effecten, 'do no harm', naar het zoeken van kansen en het optimaliseren van positieve effecten 'doing good'. Het aantal organisaties dat zich nu buigt over MVO is de afgelopen tien jaar flink toegenomen. Ook in de wetenschap, bij economie, bedrijfskunde en marketing, is de maatschappelijke relevantie van activiteiten niet meer weg te denken. Denk daarbij aan het door marketinghoogleraar Philip Kotler toevoegen van 'purpose' als vijfde, en volgens hem belangrijkste item aan de gangbare marketingmix. Philip Kotler lanceert dit idee in 2010 in zijn boek *The new capitalism of caring*. Ook zijn de onderwerpen en de insteek veranderd. Daar waar er een decennium geleden nog een focus was op de monodisciplines milieu of duurzaamheidsmaatregelen vanuit een besparingsperspectief, wordt MVO nu integraal benaderd. De verandering naar een integrale benadering zien we ook terug in de verslaggeving: deze is geëvalueerd van een MVO-paragraaf in een jaarverslag naar steeds meer geïntegreerde duurzaamheidsverslaggeving.

**Het zijn lang niet meer** alleen enkele grote multinationals, zoals DSM, Philips, Akzo-Nobel of Unilever die zich bezighouden met MVO. Ook de ngo's, de investeerders, de ver-

mogensfondsen en de overheid hebben in de afgelopen tien jaar MVO omarmt. Het initiatief Duurzaam Inkopen van de overheid, geïnitieerd om als grootste inkoper van Nederland de markt te stimuleren door het goede voorbeeld te geven, was een toonaangevend besluit. Helaas zijn de doelstellingen bij lange na niet gehaald, maar onlangs is dit initiatief nieuw leven in geblazen.

**Een ander voorbeeld** zijn de richtlijnen van de Europese Commissie voor niet-financiële verslaggeving die Nederland heeft aangenomen en eind 2016 zal implementeren. Deze richtlijn verplicht alle organisaties in Nederland met meer dan 500 werknemers niet-financiële informatie te publiceren. Daarnaast heeft de Nederlandse overheid in september 2015 de nieuwe Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN aangenomen. Door het aannemen van de SDG's, na afloop van de Millennium Development Goals (MDG's), is de focus van de internationale politieke agenda verschoven van armoedebestrijding in ontwikkelingslanden naar achttien duurzaamheidsthema's voor alle landen. Dat sluit aan bij de resultaten van voorgaande MVO Expertpanel-enquêtes, waaruit bleek dat overheidsbemoeienis op nationaal niveau gewenst is. Zo zijn onze MVO-experts van mening dat de overheid zich extra zou moeten inzetten voor de verduurzaming van het belastingstelsel en het stimuleren van de achterblijvers op MVO-gebied door regulering maar vooral door sti-



Verbeteringen ontstaan steeds vaker door de toegenomen externe druk en invloed van een grote en diverse groep stakeholders.



► mulerende maatregelen. Waren het in 2006 vooral de grote multinationale bedrijven die onder de externe druk van stakeholders met MVO aan de slag gingen, anno 2016 is het MKB expliciet aan de slag met MVO. Dit vooral omdat ook deze ondernemingen de noodzaak en de voordelen van MVO zien. Ook komen er steeds meer sociale ondernemingen bij. Dit zijn ondernemingen die primair een maatschappelijke doelstelling voor ogen hebben en die een business model gebruiken om daar vorm aan te geven. Bij deze ondernemingen is winst maken geen expliciet doel op zich meer, maar een middel om de gekozen maatschappelijke doelstelling te realiseren.

**Ook investeerders zijn** in de afgelopen tien jaar in toenemende mate betrokken bij duurzaamheid. Een toenemend aantal financiële instellingen gebruikt informatie over duurzaamheid bij het nemen van investeringsbeslissingen. Ook hier is een voorzichtige verschuiving te zien van uitsluitingsbeleid, 'doing no harm' naar 'impact investing', waar men streeft naar positieve maatschappelijke impact. Na de wereldwijde kredietcrisis van 2007-2009 heeft de bancaire sector grote reputatieschade geleden, met nog steeds een sterk gereduceerd publiek vertrouwen. Ook banken zetten steeds meer in op MVO-strategieën waarbij ze het primaire proces niet uit het oog verliezen. Groen beleggen, duurzaam beleggen, groene hypotheek zijn hiervan slechts enkele voorbeelden. Hoewel de stappen richting duurzaamheid in de bancaire sector nog bescheiden zijn, zijn er succesverhalen van banken (Triodos Bank en ASN Bank) die laten zien dat een business die volledig is gestoeld op een duurzame strategie, goed kan floreren. Zij bewijzen

hiermee dat een vergaande geïntegreerde duurzame strategie geen bedreiging hoeft te vormen voor het idee van 'the business of business is business'. Ngo's, non-profitorganisaties én ontwikkelingsprogramma's van de overheid zetten meer in op investeringen in ontwikkelingslanden, in plaats van geld te doneren. De ontwikkeling van de private sector in ontwikkelingslanden is daarbij een belangrijke doelstelling geworden.

**In 2016 is de externe druk** van kritische stakeholders al lang niet meer de belangrijkste motivatie om MVO-initiatieven uit te voeren. Zo is het gevoel van verantwoordelijkheid in de periode 2006-2016 enorm gegroeid. Uit de resultaten van het MVO Expertpanel blijkt dat MVO-initiatieven steeds vaker worden uitgevoerd vanuit overwegingen van zorgzaamheid ('Omdat ik het wil'). Het toegenomen bewustzijn van de positieve effecten van MVO, zoals verbeterde financiële en sociale bedrijfsprestaties, reputatieverbetering en verbeterd concurrentievermogen, leidt er eveneens toe dat steeds meer bedrijven MVO-strategieën gaan implementeren. Interessant is dat de wetenschap verschuift van het doen van onderzoek dat in kaart brengt wat bedrijven doen (en de output daarvan) naar de vraag hoe men deze MVO-activiteiten kan verbeteren en hoe men de positieve impact kan vergroten. De praktische relevantie van huidig wetenschappelijk onderzoek voor bedrijven neemt toe. Bedrijven kunnen vaak leren van de resultaten.

**De thematiek is ook veranderd** in de afgelopen tien jaar. Milieuthema's als emissie, afval, waterverbruik zijn een constante factor geble-

ven. Andere milieuthema's zoals verzuring van bossen en het gat in de ozonlaag krijgen steeds minder aandacht. Sociale thema's daarentegen zijn steeds belangrijker geworden. Kinderarbeid, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, zijn voorbeelden daarvan. Enerzijds komt dit door de vele misstanden die de afgelopen jaren zijn gesignaleerd, maar ook door de groeiende aandacht voor bijvoorbeeld duurzaam ketenbeheer en internationaal MVO (IMVO). Productie- en handelsketens worden steeds complexer en het is inmiddels duidelijk dat ketens vaak in het verre buitenland beginnen. De verantwoordelijkheid van Nederlandse ondernemers is dan ook grensoverschrijdend. Waar komen de gebruikte grondstoffen vandaan? Onder welke arbeidsomstandigheden zijn de onderdelen of producten vervaardigd? Wordt er een leefbaar loon uitgekeerd?

**Al deze issues** hebben uiteindelijk invloed op de duurzaamheid van Nederlandse bedrijven. Nieuwe concepten als 'Cradle to Cradle', circulaire economie, transitie management en nieuwe business modellen zijn opgekomen. Ook de aandacht voor de interne inbedding van MVO om te zorgen dat de bedrijfsmissie en de strategische MVO doelstellingen behaald kunnen worden is gegroeid. De maatschappelijke discussie heeft zich verlegd van een kapitalisme *pur sang* waarin aandeelhouderswaarde en winst de boventoon voerden, naar discussies over wat ethisch juist is en een maatschappelijk duurzame koers.

**De wereld van MVO** is nog steeds in ontwikkeling en deze vooruitgang is veelbelovend. Bedrijven nemen steeds meer verantwoordelijkheid. Dat blijkt ook uit de input van de MVO Experts, die nu alweer enkele jaren input leveren vanuit hun eigen bedrijfspraktijk op basis van enquêtes van de Erasmus Universiteit. Echter, snelle ontwikkeling kan ook leiden tot complexiteit en verwarring, zelfs tot een soort 'metaalmoetheid' en ontduiking van de nieuwe regels. Controleerbaarheid en transparantie zijn onderwerpen die in de discussies rond stakeholders (analyse) en ketenverantwoordelijkheid voor mooie discussies zorgen. Het blijft moeilijk bepaalde thema's te definiëren, bijvoorbeeld de inzetbaarheid van medewerkers en de eigen verantwoordelijkheid als bedrijf. Ook is het niet altijd eenvoudig te bepalen wie verantwoordelijk is voor het implementeren van bepaalde concepten. Dit

geldt evenzeer voor een innoverende manier van organiseren. De 'endearing companies', beschreven door Sisodia, Sheth en Wolfe (2007) en mensen als Simon Sinek (2009), Wouter Hart (2012) en Frederic Laloux (2014), worden alom geprezen om hun pleidooi voor organiseren vanuit zingeving en het centraal stellen van de mens. Met dit gedachtegoed in het achterhoofd wordt er volop ingezet op bijvoorbeeld zelfsturing en zelfsturende organisaties. Vooral bij het 'waarom' wordt stilgestaan, maar net zo belangrijk is te bepalen hoe je je ambities zo effectief en efficiënt mogelijk kunt verwezenlijken.

**MVO gaat steeds meer** over meervoudige waardecreatie. Maar luidt het ook een tijdperk in van minder macht, minder hiërarchie, een eerlijke verdeling, een ander leiderschap?

En betreft dat een mondiale verandering van tijdperk of is het cultureel bepaald en een westers luxegoed? Is MVO een nieuwe verschijningsvorm van kolonialistisch denken of is er echt wereldwijd een verandering van paradigma gaande?

**En dat is precies de uitdaging** van de docenten van het executive program CSR; ze leren deelnemers grip te krijgen op de ontwikkelingen, te begrijpen hoe die geïmplementeerd kunnen worden binnen hun eigen organisatie en hoe ze de bedoelde effecten van deze ontwikkelingen optimaal kunnen benutten en de onbedoelde effecten tijdig kunnen onderkennen. Maar het gaat bovenal om in gesprek blijven en vragen te blijven stellen hoe het beter en anders kan. ■

## 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)

## Waar is de nieuwste wetenschappelijke kennis over MVO te halen?

**Het executive program 'Corporate Social Responsibility' bestaat tien jaar en viert in oktober 2016 zijn jubileum. Ingegeven door de groeiende aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen en door de bijbehorende uitdagingen voor bedrijven, startte in 2006 de executive opleiding CSR aan de Erasmus Universiteit. Tijdens de opleiding krijgen deelnemers inzicht in de recente ontwikkelingen en uitdagingen van MVO, en leren zij hoe ze deze kennis en vaardigheden vanuit een strategische gedachte kunnen implementeren in de eigen organisatie. [www.esaa.nl/csr](http://www.esaa.nl/csr)**

## Duurzaam ondernemen in 2006 en in 2016

	Toen	Nu
<b>Wie?</b>	Multinationals + Beperkte rol voor overheid + Externe druk van selectieve groep stakeholders + Ngo / Non-profits + Kleine niche van experts + Weinig bewustzijn in bancaire en financiële sector +	+ Multinationals én MKB + Toegenomen rol voor overheid + Toegenomen externe druk / invloed van grote en diverse groep stakeholders + Coalities, partnerschappen + Breed veld van specialisten + Toegenomen bewustzijn in bancaire en financiële sector
<b>Waarom?</b>	Omdat 'ik het moet' + Ad hoc-motivatie + Externe motivatie +	+ Omdat 'ik het wil' + Koppeling aan businessmodel + Strategische motivatie
<b>Wat?</b>	Monodiscipline milieu + Internationale duurzaamheidsagenda gericht op armoedebestrijding ontwikkelingslanden Voorwaarden voor MVO + Goed doen + Focus voornamelijk op financial return + Investing + MVO-paragraaf in financieel verslag en eerste duurzaamheidsverslagen Verantwoording afleggen + Geen tot weinig assurance van niet-financiële verslaggeving + Overzichtelijk veld + Duidelijkheid over verantwoordelijkheidsvraagstuk +	+ Integrale benadering + Internationale duurzaamheidsagenda gericht op alle landen + Effecten van MVO + Waardecreatie + Focus op social en financial return + Impact investing + Geïntegreerde verslaggeving + Impact meten (ook inzicht in niet-bedoelde effecten) + Toenemend belang van assurance van niet-financiële informatie + Veel nieuwe trends en complexiteit + Onduidelijkheid over verantwoordelijkheidsvraagstuk