

en dat een bank geen geld leent voor maatschappelijk ongewenste activiteiten zoals kinderarbeid of de aantasting van het regenwoud. Mvo raakt dus direct de corebusiness en de keten van het bedrijf.

Maatschappelijk betrokken ondernemen (mbo) daarentegen bezit de term 'betrokken' in plaats van 'verantwoord'. Bij mbo gaat het om het geven van steun aan maatschappelijke initiatieven en om het tonen van betrokkenheid bij maatschappelijke vraagstukken in de directe of indirecte omgeving van de onderneming. Die betrokkenheid krijgt meestal gestalte door het beschikbaar stellen van kennis, menskracht, faciliteiten, producten of geld, of door, zoals hoogleraar Lucas Meijs van RSM Erasmus University stelt, het inzetten van de

5 m's: mensen, massa, media, munten en middelen. De betrokkenheid krijgt gestalte door samenwerking met maatschappelijke organisaties als buurtverenigingen en sportclubs, maar ook met grote spelers als Unicef of het WNF. Mbo omvat dan ook alle activiteiten waarmee een onderneming zonder winst oogmerk een bijdrage wil leveren aan de samenleving.

KERNPROCESSEN VERSUS OMGEVING

Waar het bij mvo voornamelijk gaat om een geïntegreerde aanpak waarbij de kernactiviteiten verduurzaamd worden, betreft het bij mbo het tonen van bedrijfsbetrokkenheid bij maatschappelijke thema's en projecten. Amerikanen zouden het hier hebben over filantropische activiteiten. Ondersteunt de onderneming maatschappelijke organisaties in natura of in geld? Knappen de medewerkers de speeltuin in de buurt op? Of ondersteunen ze projecten op scholen en sportclubs? Dan horen ze bij de club van maatschappelijk betrokken ondernemers. Waar mvo een verbeterproces is, gaat mbo niet of weinig over verduurzaming van kernprocessen. Mbo gaat meer dan mvo over mensen. Mensen die zich inzetten voor maatschappelijke thema's en projecten. Maar dat kan toch ook onder de p van *people of planet* vallen in de mvo-strategie van een onderneming? Klopt, dat heeft te maken met de onderlinge verhouding tussen mvo en mbo.

WIE IS DE GROTE BROER VAN WIE?

Om de hiërarchie van duurzaamheidsgerelateerde termen vereenvoudigd uit te leggen, maak ik graag de vergelijking met een appelboom. De wortels van een appelboom kunnen gezien worden als het fenomeen van duurzame ontwikkeling, het grote proces waarbij iedere deelnemer in de samenleving een rol speelt. De afzonderlijke takken van de appelboom kunnen de bijdragen aan verduurzaming zijn vanuit de consument (duurzaam consumeren), vanuit de overheid (duurzaam inkopen), vanuit de belegger (duurzaam beleggen) of vanuit het bedrijfsleven (duurzaam ondernemen/maatschappelijk verantwoord ondernemen). De mvo-tak is, vanuit ondernemingen, een van de facetten die mondiaal bijdragen aan een duurzamere wereld. Mbo kan aan die tak weer een appel zijn die als een vrucht gezien kan worden van mvo-beleid. Zo kan er vanuit het mvo-beleid van een onderneming ook een appel zijn voor verslaggeving, ketenbeheer, duurzaam inkopen, innovaties of mbo. 'Mbo is een beperkter concept', aldus Willem Lageweg. Oftewel: mbo is een facet van mvo. 'Mbo is een niche in het speelveld van mvo,' stelt Erica van Engel van mbo-bureau Winst en Waarden.

Een appelboom als metafoor voor duurzaam ondernemen



VERANDERINGSEISERS VERSUS BETROKKENHEIDSVRAGERS/HULPVRAGERS

Een ander groot verschil tussen mvo en mbo is het krachtenveldaspect van stakeholders, zo leer ik in deze zoektocht (en ervaar ik in mijn adviespraktijk). Het krachtenveld bij mvo is grilliger dan bij mbo. Bedrijven voelen de druk vanuit hun omgeving om mvo handen en voeten te geven. Die druk komt soms van kritische aandeelhouders, institutionele beleggers, verontruste consumenten of werknemers, of kritische actiegroepen en media. Bij mvo zijn dit vaak de eisders van beleidsverandering en -verbetering waarmee het management van een onderneming te maken krijgt. Een lastige jongleeract van belangen en verwachtingen is het gevolg. Bij mbo is de sfeer vele malen socialer en vriendelijker. Bij mbo zijn het geen veranderingseisders maar betrokkenheids/hulpvragers. En die hulpvraag vanuit de maatschappij aan het adres van het imago-gevoelige bedrijfsleven wordt steeds vaker ingewilligd. Enerzijds omdat een maatschappelijk project de onderneming een sociaal karakter geeft, en dus goed is voor het imago, en anderzijds omdat het een goed startpunt kan zijn om een mvo-strategie vorm te geven. Mbo is bovendien zonder al te veel aanpassingen in processen op te zetten. Mbo is mede in opkomst omdat maatschappelijke organisaties op een andere manier fondsen willen werven. Tijdens het uitzoeken van de verschillen rijst bij mij de vraag of enkel en alleen mbo-activiteiten als mvo bestempeld mogen worden. En mvo zonder mbo, is dat mvo? Kan het een zonder het ander?

ALLEEN MBO: EEN GEMISTE KANS OF PASSENDE EERSTE VERKENNING?

Het doorvoeren van een geïntegreerd mvo-beleid in een onderneming is een complexe zaak. Het betekent verandering, en daar houdt niet iedereen van. Het betekent de dialoog aangaan met de omgeving van interne en externe partijen, en dat kan lastig zijn. Mbo daarentegen is snel(ler) te implementeren, zonder al te veel weerstand van interne stakeholders. Mbo is ook nog eens vrijwilliger dan mvo, want rond de tafel zitten hulpvragers en geen duurzaamheidseisders. Bovendien zijn mbo-projecten mediagenieker en eenvoudiger communiceerbaar. De kans is dus groot, en reëel, dat een ondernemer zich bij de eerste verkenning van verduurzaming bezighoudt met het pakken van het, in zijn ogen, laaghangende fruit. 'Goed mbo-beleid zou geen *low hanging fruit* moeten zijn. Eenmalig een maatschappelijke activiteit organiseren brengt nog niet zomaar die betrokkenheid in je organisatie tot leven,' aldus zakelijk directeur Mercedes de Miranda van Robin Good. Alleen een activiteit starten zoals het opknappen van een schoolgebouw of het organiseren van een benefietdiner voor een stichting, maakt de onderneming nog lang niet duurzaam of maatschappelijk verantwoord. Bij mvo-verankering komt meer kijken. Willem Lageweg: 'Mbo kan een mooie eerste verkenning en opstap naar bredere mvo-implementatie zijn.' Een onderneming die zegt aan mvo te doen omdat zij een mbo-activiteit ontplooit, is echter niet geloofwaardig,' aldus Erica van Engel.

Andersom kan overigens wel: een bedrijf kan een mvo-strategie hebben zonder daarin een mbo-appel te laten bloeien. Immers, een tak aan een appelboom kan best gezond zijn zonder appels eraan, maar een appel zonder tak ... afijn. De geloofwaardigste mbo-initiatieven tonen een samenhang met het mvo-beleid van de onderneming. Een goed voorbeeld is de inzet van kennis, middelen en geld door TNT in het World Food Programme voor de distributie van voedsel in Afrika. De mbo-activiteit sluit aan bij de logistieke kernactiviteiten, maakt deel uit van een breder mvo-beleid én draagt bij aan een maatschappelijk thema, namelijk honger. Het heeft TNT overigens geen windeieren gelegd qua publiciteit, waardering en positieve media-aandacht! Hoewel mvo in zijn geheel al leidt tot meer goodwill, een betere reputatie en klantloyaliteit, kan in het bijzonder de invulling van de filantropische activiteiten mogelijkheden bieden om een onderscheidende marktpositie te creëren.

STRATEGISCHE VISIE NOODZAKELIJK

Deze ontdekkingstocht naar de verschillen en overeenkomsten loopt ten einde. Mvo en mbo zijn aanverwanten; ze versterken elkaar en zouden beide vervlecht moeten zijn in een strategische visie op duurzaamheid. De voedingsbodem in de samenleving is vruchtbaar genoeg om mvo- en mbo-initiatieven te ondersteunen en uit te laten groeien tot gezonde bomen en vruchten. 'Mbo wordt een steeds serieuzere aangelegenheid, die vaak geïncorporeerd wordt in het beleid en aan moet sluiten bij kerndoelstellingen van de organisatie. Pas dan zijn doelstellingen te bereiken (zoals meer betrokkenheid van je werknemers, ontwikkeling van medewerkers stimuleren, bedrijfsimago en klantrelaties versterken, koopbeslissingen beïnvloeden et cetera). Het heeft dan ook steeds vaker een structureel, duurzaam karakter,' aldus Michiel Pot, creatief directeur Robin Good. Hoogleraar Lucas Meijs: 'In toenemende mate wordt mbo ingezet op een meer strategische manier, waarbij zo veel mogelijk de relatie met de kernactiviteiten van het bedrijf wordt gelegd en met andere functies binnen bedrijven, zoals humanresourcesmanagement en marketing. Mbo is dan wel het kleinere broertje van mvo, toch kunnen beide facetten samen opgroeien en elkaar versterken. Als de bomen en appels rijkelijk groeien en de zaadjes veelvuldig kiemen, kunnen we ons opmaken voor een nog gezondere samenleving!' ■



Alex van der Zwart is oprichter van mvo-adviesbureau Concernz. Hij adviseert organisaties over mvo, duurzaamheid, reputatiemanagement, strategie en communicatie. Daarnaast doceert hij op het gebied van duurzaamheid en mvo op diverse onderwijsinstellingen. Hij publiceerde meerdere boeken, waaronder de mvo-klassieker *Reputaties op het spel*.