

Verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving

Reputaties op het spel

Auteurs Rob van Tulder en Alex van der Zwart

De handelingsvergunning ('license to operate') van ondernemingen wordt steeds minder louter in termen van winst-maximalisatie gezien. Ondernemers hebben, terecht of onterecht, een bredere maatschappelijke rol toebedeeld gekregen. Een duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving is een voorwaarde geworden voor continuïteit, groei en daarmee ook voor winstgevendheid. Duurzame ontwikkeling vergt van ondernemingen dat niet alleen op financieel-economisch maar ook op ecologisch en sociaal-maatschappelijk gebied, zowel afzonderlijk als in samenhang, prestaties worden geleverd die door een breed palet van belanghebbenden (zogenaamde 'stakeholders') positief worden gewaardeerd.

Vrijwillige verantwoordelijkheid is zeldzaam. Wij zijn in het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen geraakt omdat overheden vertrouwen op de zelfregulerende en disciplinerende werking van het zogenaamde reputatiemechanisme, waarbij ondernemingen zich 'netjes' zullen gedragen en ingaan op de vragen en verwachtingen vanuit de samenleving. De Nederlandse overheid is, net als de meeste andere nationale overheden, uiterst terughoudend in het opleggen van extra wettelijke verplichtingen als het gaat om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen (MVO). Ook voelt men weinig voor verplichte wetgeving die openheid en transparantie in de vorm van verslaggeving en gedragscodes zouden garanderen. Verplichtingen zouden namelijk tot ontduikgedrag kunnen leiden. Volgens SER voorzitter en oud Rabobank topman Herman Wijffels is verantwoord ondernemen niet af te dwingen met wetgeving, het reputatiemechanisme is de drijvende kracht. Reputatie is zó belangrijk dat ondernemingen zich netjes zullen gedragen. Het zou een stevig mechanisme zijn dat tanden heeft en waar bedrijven gevoelig voor zijn. Vrees voor reputatieschade zou ondernemingen zelfdiscipline moeten opleveren op thema's als kinderarbeid, milieuvuiling en arbeidsomstandigheden. Wij bieden echter op veel punten een, wellicht voor velen, ontzuchtende blik op de effectiviteit van dit mechanisme voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Makkelijker gezegd dan...

MVO blijkt in de praktijk een relatief makkelijk begrip om te introduceren, maar enorm moeilijk om zinnig mee om te gaan. Vertrouwen en geloofwaardigheid spelen een belangrijke rol. Niet geheel toevallig zijn dit ook twee belangrijke fundamenten van reputatiemanagement. De reputatie van een onderneming is ontegenzeggelijk een van de meest waardevolle bezittingen van een onderneming:

het is dé bindende en magnetische factor met de stakeholders, is de basis voor de continuïteit, het is een stootkussen bij calamiteiten (*reservoir of goodwill*), een informatiever-schaffer aan klanten en afnemers, een instrument voor corporate governance, de strategische hulpbron en de cruciale factor in de relatie tussen de onderneming en haar merken. Er staat dus heel wat op het spel.

Steeds meer ondernemingen realiseren zich dat zij voor hun lange termijn belang afhankelijk zijn van de manier waarop zij de interacties met alle stakeholders in hun omgeving managen. Aangezien we schetsen dat de samenleving steeds meer een 'onderhandelingsamenleving' is geworden, ligt het voor de hand ook de relatie met stakeholders en de daarbij horende reputatie als onderdeel van een complex en voortdurend onderhandelingspel te zien. Er is voor gekozen om op een zo toegankelijk mogelijke manier inzichten vanuit theorie aan de praktijk te toetsen. Het is een interdisciplinair werk waarin vakgebieden als stakeholdermanagement, (bedrijfs)ethiek, international business, issuesmanagement, corporate communications, strategisch management, internationale politieke economie, sociologie en macro-economie aan bod komen. Teneinde tot een geïntegreerd kader te komen waarin over maatschappelijk verantwoord ondernemen gesproken kan worden zijn uit deze disciplines begrippen en inzichten verwerkt. Om de waarde van dit kader uit te werken zijn zeventien spraakmakende cases van maatschappelijk conflict over onderwerpen ('issues' in het jargon) van ver-meend onverantwoord ondernemen geanalyseerd. Het is daarmee ook een dik boek geworden, hetgeen sommige ('one-minute') managers wellicht kan afschrikken. De boodschap is daarmee echter hopelijk in figuurlijke zin ook duidelijk: er zijn geen makkelijke oplossingen voor complexe problemen rond maatschappelijk verantwoord ondernemen voorhanden.



Rob van Tulder en Alex van der Zwart, *Reputaties op het spel*, Het Spectrum, 2003, paperback, 399 blz., €29,95.

De roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen klinkt steeds luider, maar het is nog onduidelijk hoe aan die roep adequaat gehoor kan worden gegeven. In 'Reputaties

op het spel' worden de dilemma's en uitdagingen besproken die ondernemingen, overheden en maatschappelijke groeperingen – drie zijden van de maatschappelijke driehoek – ondervinden bij het onderhandelen over de invulling van verantwoord ondernemen. Wetgeving alleen volstaat niet en het zogenaamde 'reputatiemechanisme' blijkt beperkt effectief.

De auteurs introduceren het begrip 'maatschappelijk interfacemanagement'. Daarmee typeren ze de spanningsvelden die tussen ondernemers, overheden en maatschappelijke groeperingen bestaan op het terrein van geloofwaardig maatschappelijk verantwoord ondernemen.

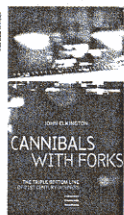
Ondernemingsstrategieën zijn pas effectief en duurzaam als op twee scheidsvlakken adequate keuzes gemaakt worden: publiek/privaat en profit/non-profit.

In dit boek zijn bovendien zeventien spraakmakende cases gebundeld. Ze worden systematisch behandeld en geanalyseerd. Ondernemingen als Triumph, IKEA, PepsiCo, ABN Amro, en Schiphol kruisen de degens met maatschappelijke groeperingen als Burma Centrum Nederland, Schone Kleren Kampagne, NiZA en Milieudefensie. De onderwerpen zijn: kinderarbeid, milieuvontreiniging, dictatuur, conflictdiamanten, voeding en mensenrechten. De auteurs schetsen de contouren van een stakeholder-dialogoog als meest adequate vorm van maatschappelijk interfacemanagement voor de toekomst.



foto Sjouke Dijkstra

Alex van der Zwart (l) en Rob van Tulder



John Elkington, Cannibals With Forks, Nicholas Brealey, 1999, paperback, 425 blz., €31,50.

Een van de meest invloedrijke boeken die hebben bijgedragen aan de gedachtevorming rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen komt van John Elkington. In 'Cannibals with Forks, the Triple

Bottom Line for the 21st century' komt voor de eerste maal het handzame denken in de drie dimensies people, planet en profit voor. Helaas blijft het lastig voor managers om concrete invulling te geven aan de drie P's, ook soep eten met een vork is niet eenvoudig. Het is de hoop van Elkington meer houvast te geven bij het implementeren van maatschappelijk verantwoorde keuzes.



Jean-François Rischard, Vijf voor twaalf, Lemniscaat, 2002, ingenaaid, 227 blz., €19,95.

In 'Vijf voor twaalf' maakt Jean-François Rischard, de onderdirecteur van de Europese afdeling van de Wereldbank, duidelijk dat de huidige middelen ontoereikend zijn om mondiale problemen op het gebied van milieu, vredeshandhaving, armoede en migratie op te lossen. Internationale bijeenkomsten en verdragen schieten tekort. Rischard stelt voor om mondiale netwerken op te richten waarin overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties per probleem hun kennis bundelen. Die netwerken formuleren wereldwijde normen – normen die niet bindend zijn, maar richtinggevend bij de besluitvorming van regeringen en internationale instituties. Een persmiddel daarbij is het machtige middel van de publiciteit. Deze aanpak is voor het eerst en met succes toegepast bij de aanpak van het gat in de ozonlaag. Rischards onconventionele maar overtuigende verhaal verdient de aandacht van een breed publiek.

De regels van het 'nette' spel?

Aan managers binnen ondernemingen is juist de opdracht gegeven om onzekerheid en complexiteit te reduceren. De roep om duurzame initiatieven is dan ook een pittige uitdaging. Wat is bijvoorbeeld precies 'net' gedrag en wie bepaalt dat? Waarover moet verantwoording worden afgelegd en waar ligt de grens? Met name internationaal waarin diverse normenstelsels aanwezig zijn. Met betrekking tot de invulling van MVO is er onzekerheid en onduidelijkheid te over. Managers dienen keuzes te maken tussen conflicterende belangen van stakeholders. Juist als een onderneming wordt geconfronteerd met een overdaad aan vaak legitieme verwachtingen, schuilt de duurzaamheid van die onderneming in de wijze waarop met deze dilemma's wordt omgesprongen. Het is lastig om op een verantwoorde en aanvaardbare manier om te gaan met het hele spectrum aan belangen en verwachtingen van groeperingen in de maatschappij. Niet alle belangen zijn tegelijk te behartigen, net zomin als dat ook niet alles van een onderneming verwacht mag worden. De regels van het 'nette' spel bieden volop ruimte voor onderhandeling die effectiviteit in de hand werken. Onderhandelingen over de inhoud van gedragscodes, maatschappelijke jaarverslagen, verplichtende wetgeving, gelijk hebben of juist krijgen, keurmerken, patenten, de rol van (internationale) toezichthouders, externe controle en verificatie, grenzen van verantwoordelijkheid, de mate van transparantie en openheid, het wel of

niet accepteren van meetbare indicatoren, omgang met (internationale) normenstelsels. De ene keer zijn onderhandelingen moeizaam met actiegroepen omdat belangen onverenigbaar zijn, de andere keer met partijen waarmee een aanvaarde afspraak of convenant tot stand kan worden gebruikt of soms onderhandelingen met partijen waarmee samenwerkingsverbanden gesloten kunnen worden. Het management van deze maatschappelijke vraagstukken speelt zich dan ook af als een afwegings- en -onderhandelingsproces tussen uiterste polen of scheidsvlakken: privaat versus publiek, profit versus non-profit, concurrentie versus samenwerken, markt versus staat, korte versus lange termijn en efficiënt versus ethiek. Dit is wat wij noemen maatschappelijk interfacemanagement. Keuzes dienen gemaakt te worden. Deze keuzes zijn niet voor niets de achilleshiel van de ondernemingsstrategie. Een onderneming die MVO daadwerkelijk oppakt in proactief en inter-actief strategisch beleid en waarbij het niet slechts een masker maar juist een facelift is, zal ook in economisch mindere tijden, waarbij efficiënt handelen onvermijdelijk de boventoon zal moeten voeren, een ethisch én effectief verantwoord beleid kunnen voeren.

Ondernemingen opereren daarbij niet in een isolement. Ze staan voortdurend in contact met hun omgeving, hun maatschappelijke belanghebbenden. Steeds meer wordt erkend dat in het effectief managen van de interface met de maatschappij een heel belangrijke sleutel ligt voor het op langere termijn creëren van een duurzame concurrentievoordeel. Daarnaast blijkt steeds meer dat een duurzame samenleving een belangrijke randvoorwaarde vormt voor ondernemingen om op langere termijn te overleven. En vice versa: overheden en maatschappelijke groeperingen zien steeds meer in dat strategieën van ondernemingen een belangrijke – zo niet de belangrijkste – rol spelen bij het realiseren van vele maatschappelijke doelstellingen die voorheen door de overheid of door de burgerij apart werden nagestreefd. Van reactief zijn ondernemingen nu in toenemende mate actief en zelfs pro-actief geworden bij het omgaan met hun omgeving: van regulering naar zelfregulering. Ieder van de drie zijden van de maatschappelijke driehoek (overheid, ondernemingen en burgerij) hebben dan ook een eigen rol aan de onderhandelingsstafel. Ze onderhandelen over de maatschappelijke spelregels en de invulling van verantwoord ondernemerschap. Zou er een effectief controlemechanisme van de grond zijn gekomen voor onder andere ABN Amro's diamanten uit oorlogsgebieden in Afrika zonder deelname in het onderhandelingsproces van maatschappelijke groeperingen en internationale overheden? Het valt te betwijfelen. Alle drie de zijden van de maatschappelijke driehoek dienen hun rol uit te oefenen om maatschappelijk verantwoord ondernemen op een hoger plan te brengen.

Niet zomaar een babbeltje

Gedragscodes, keurmerken en verslaglegging kunnen niet meer uitsluitend als defensieve reacties op maatschappelijke druk worden opgevat. Ze moeten in toenemende mate worden begrepen als een poging van ondernemingen om met de maatschappij in dialoog te treden en als een bron voor voortgaande onderhandelingen in de toekomst. Het vertrouwen van de stakeholders in de onderneming kan met name worden gerealiseerd door hen deelgenoot te maken van de dilemma's waarvoor de onderneming staat. Enerzijds door middel van het informeren via bijvoorbeeld een jaarverslag, maar anderzijds ook door er met elkaar over te communiceren. Wij pleiten voor het aangaan van een strategische dialoog met stakeholders. Om deze dialoog niet een papieren tijger te laten zijn, hebben wij een tiental randvoorwaarden gespecificeerd. Op dit moment vervult nog geen enkele door ondernemingen geëntameerde dialoog al deze randvoorwaarden. Geen enkele dialoog kan



Noreena Hertz, De stille overname, Contact, 2002, paperback, 256 blz., €24,95.

Van de honderd grootste economieën ter wereld, zijn er 51 in handen van multinationals en slechts 49 worden gevormd door nationale staten. Slechts weinig mensen weinigen zijn zich bewust van deze economische overmacht. De media blijven berichten over het beleid en de handelingen van gekozen politici, maar volgens Noreena Hertz hebben regeringen nauwelijks invloed op een vrije keuze om te handelen. Het zijn de wereldondernemingen die ons in feite regeren. De rollen zijn omgedraaid sinds de oliecrisis begin jaren zeventig. Hertz geeft met dit boek een Europees antwoord op Naomi Klein, die met 'NO LOGO' dit onderwerp in Amerika aan de orde heeft gesteld. Hertz verspreidde haar essay 'Why we must stay silent no longer' via Internet en e-maillijsten en werkte haar antiglobalistische visie in 'De stille overname' uit.



Muel Kaptein, De integere manager, Van Gorcum, 2002, ingenaaid, 145 blz., €19,50.

Bekijk de volgende vragen eens:

1. Als nu een medewerker over de schreef zou gaan, valt onze organisatie dan iets te verwijten?
 2. Als ik morgen zou worden beschuldigd van onregelmatigheden, heb ik dan alle schijn tegen?
 3. Doen wij nu dingen die ons volgend jaar met de kennis van dan zeer kwalijk worden genomen?
 4. Als ik volgende week zou moeten stoppen met werken, kijk ik dan met een ontevreden gevoel terug op mijn loopbaan?
- Vindt u deze vragen onzinnig? Ontdek in dit boek dan het belang van integriteit voor iedere leidinggevende. Vindt u de vragen moeilijk? Dan geeft het boek handvatten om uw integriteit te toetsen, ontwikkelen en in praktijk te brengen. Als u de vier vragen alle met Nee heeft beantwoord dan is dit boek de proef op de som.
- Aan de hand van herkenbare voorbeelden bespreekt Muel Kaptein zes principes die voor iedere leidinggevende gelden. De gepresenteerde integriteitsdijamanant is gestoeld op onderzoeken binnen talrijke organisaties en op velerlei gesprekken met leidinggevendenden over hun binnenkamer.

daarom momenteel 'strategisch' genoemd worden. Met als gevolg dat (1) maatschappelijk verantwoord ondernemen bij economische tegenwind een stuk lager op de agenda van ondernemingen kan komen te staan, (2) er te weinig systematische ervaring opgedaan wordt om uit de huidige fase van spraakverwarring en chaos – bijvoorbeeld op het terrein van effectieve implementatie van gedragscodes en internationale coördinatie van verslaggeving en toezicht – te komen. Er is nog een wereld te winnen.

Prof. dr Rob van Tulder is hoogleraar Bedrijfskunde (in het bijzonder International Business-Society Management) aan de faculteit Bedrijfskunde/Rotterdam School of Management.

Drs Alex van der Zwart is bedrijfskundige, gespecialiseerd in Business-Society Management en reputatievraagstukken.

www.managementboek.nl

• De beste boekensite voor managers •