

# Maatschappelijk Verantwoord

Hoe denken niet-gouvernementele organisaties (NGO's) over de wijze waarop voedingsmiddelenbedrijven Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) vormgeven? Recentelijk werden twee verschillende onderzoeken gedaan naar die vraag. Uit die rapporten werd een serie stellingen gedestilleerd, waarover de initiators van de onderzoeken en andere betrokkenen discussieerden tijdens een rondetafelgesprek georganiseerd door Schuttelaar & Partners. Voornaamste conclusie: MVO is een continu proces dat nog maar aan het begin van zijn ontwikkeling staat.

Vincent Hentzepeter\*

Vijf deelnemers bogen zich over diverse stellingen tijdens de rondetafeldiscussie afgelopen december in Den Haag. Vertegenwoordigd waren namens DuVo Chris Dutilh (secretaris DuVO, tevens coördinator Veiligheid & Milieu bij Unilever), namens Globus Paul van

als niet-betrokken partij Suzanne van der Pijll (partner bij maatschappelijk communicatiebureau Schuttelaar & Partners).

## Tegenstelling

De eerste stelling luidde: De MVO-discussie kenmerkt zich door tegen-

P's van Planet en People, terwijl het bedrijfsleven primair let op de P van Profit. Maar van een zwart/witsituatie is geen sprake, stelt het discussiepanel dat een dialoog op gang ziet komen tussen de industrie en het maatschappelijk veld. "Natuurlijk, het zal sommige NGO's worst wezen of Unilever blijft bestaan, maar de continuïteit van een onderneming op de lange termijn is juist van primair belang voor de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling," aldus Maessen. Peters ziet vanuit het core business-perspectief van bedrijfsleven en NGO's voor ieder een eigen rol weggelegd. Volgens Van der Pijll zorgt dat voor een 'gezonde' variatie in standpunten. "Stichting Natuur en Milieu probeert bedrijven via een intern proces naar een hoger niveau te brengen. Maar er zijn ook maatschappelijke organisaties die voor de hekken van het bedrijf gaan liggen. Er zit een enorme differentiatie in het optreden van NGO's en dat houdt het bedrijfsleven scherp."

"Er zal altijd interactie tussen maatschappij en onderneming zijn," stelt Dutilh. "Dat leidt tot spanning, bijvoorbeeld of iets als MVO in wetge-

## 'MVO is geen doel maar een proces'

Seters (hoogleraar-directeur Globus) en Rob Maessen (senior onderzoeker), namens Bennis Porter Novelli Frank Peters (managing partner) en

stellingen tussen industrie en NGO's. Gaat de bedrijfswinst voor de belangen van mens en aarde? NGO's zijn geneigd om meer te letten op de

\*Drs. V.J.H. Hentzepeter is freelance journalist.

Foto's: De Jong en Van Es fotograferen



De deelnemers aan de rondetafeldiscussie MVO. Met de klok mee: Chris Dutilh (secretaris DuVO, tevens coördinator Veiligheid & Milieu bij Unilever), Frank Peters (managing partner Bennis Porter Novelli), Rob Maessen (senior onderzoeker Globus), Paul van Seters (hoogleraar-directeur Globus) en Suzanne van der Pijll (partner bij maatschappelijk communicatiebureau Schuttelaar & Partners). Uiterst rechts notuleert Lotje van de Poll van Schuttelaar.

# Ondernemen: Geen doel maar proces

ving moet worden vastgelegd.” Ondertussen ziet hij een verschuiving van een goed/foutbenadering naar een consensusmodel. Dat naar elkaar toe groeien signaleren de anderen ook. Maessen: “Het realiteitsgehalte van de discussie neemt toe.” Van der Pijll: “Je ziet de NGO’s opschuiven, waardoor er ruimte komt voor nieuwe organisaties, zoals de antiglobalisten.” Peters: “Het gaat erom inzicht te hebben in elkaar’s denken en elkaar’s verwachtingen. En proberen daarin een modus te vinden. Daar ligt een uitdaging voor ondernemingen en NGO’s.” Van Seters wijst erop dat het Globus-onderzoek bevestigt dat de maatschappelijke organisaties in beweging zijn. “Ze zoeken elkaar op en streven naar samenwerking met het bedrijfsleven. Men kiest voor proactieve manieren van werken, van alleen maar samen praten naar samen doen.”

## Window dressing

De tweede stelling waarover werd gesproken, was dat MVO ‘window dressing’ is: goede sier maken met aansprekende ideeën over maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar eigenlijk gebakken lucht verkopen. De meeste discussieleden vinden juist dat MVO-intenties oprecht moeten zijn, dat bedrijven echte betrokkenheid moeten tonen. Daarbij is de betrokkenheid van de top cruciaal. Dutilh: “Vraag het mijn eigen chairman Anthony Burgmans maar: het gaat hem om de motivatie



Peters: “Je hebt de top als boegbeeld nodig om MVO een gezicht te geven, maar die top moet zich ook realiseren dat je er met het schenken van Max Havelaar-koffie niet bent. Het gaat om het inbedden van MVO in het doen en laten van de onderneming.”

bedrijf waar ik werk’.” Van Seters haakt hier op in met het inmiddels klassieke voorbeeld van de Brent Spar. Een schoolvoorbeeld van hoe de eigen mensen hechten aan de reputatie van hun bedrijf. “Het is niet de consumentenboycot geweest die de doorslag heeft gegeven bij het afdwingen van de ontmanteling. Het kwam van binnenuit. Medewerkers die de top toeriepen waar men in godsnaam mee bezig was.” In die zin is de werknemer een van de belangrijkste stakeholders, reageert Peters.

de vrijdagmiddagborrel, terwijl concrete resultaten uitblijven. Peters heeft hier een duidelijke mening over: “MVO mag nooit een speeltje zijn. Er moet echter absoluut commitment aan de top zijn, anders zal het nooit op bedrijfsniveau worden doorgevoerd. Je hebt de top als boegbeeld nodig om MVO een gezicht te geven, maar die top moet zich ook realiseren dat je er met het schenken van Max Havelaar-koffie niet bent. Het gaat om het inbedden van MVO in het doen en laten van de onderneming.” Dutilh plaatst daar als kanttekening bij dat op het moment dat MVO op bedrijfsniveau wordt doorgevoerd, de NGO’s direct van zich doen spreken. Zeker als er mee in de publiciteit wordt getreden. Wat een bedrijf als duurzaam ondernemerschap bestempelt, kan een NGO afdoen als absoluut onvoldoende. “Wat thuis geldt: ‘ik gebruik ongebleekte koffiefilters, dus ik ben milieubewust bezig’, speelt ook op bedrijfsniveau. De ene NGO vindt het geweldig als je iets doet, terwijl de ander optreedt als openbare aanklager.” Dat weerhoudt bedrijven er volgens Dutilh van om überhaupt iets te zeggen. En zo stukt het op gang komen van MVO.

Van Seters voegt een andere invalshoek toe: “Food spiegelt MVO helemaal niet zo rooskleurig voor, maar blijft wel vaak steken in MVO by speech. Het is moeilijk de kloof te overbruggen tussen wat de top denkt

## ‘Transparantie is echt iets van de cultuur van deze tijd’

van zijn eigen mensen. Dat is heel belangrijk. Een voorzitter die zijn persoonlijke inzet toont, maakt het herkenbaar voor de eigen mensen. Dat zie je ook bij Van Melle: Izaak van Melle was er altijd erg betrokken bij MVO als chairman. Nu hij is vertrokken komen de initiatieven als het ware in de lucht te hangen.” Van der Pijll voegt daar aan toe dat MVO belangrijk is voor het ‘corporate’ gevoel. Mensen willen niet werken in een bedrijf waar alles alleen draait om geld. “Het wordt steeds belangrijker om op een verjaardagsfeestje recht in het gezicht van mensen te kunnen zeggen: ‘het is een goed

Van Seters signaleert bij andere bedrijven nog wel vaak ‘PR-stunts’ die moeten doorgaan voor MVO, maar vindt dat niet per se negatief. “MVO kan rekenen op veel aandacht in de pers, zoals je bij McDonald’s ziet met hun Ronald McDonald-huis. Lijkt een beetje op met zielige kinderen goede sier maken. Er zijn NGO’s die dat verafschuwen, maar ook die dat geweldig vinden.”

## Managementspeeltje

Stelling drie, dat MVO blijft steken op managementniveau, doelt op het gevaar dat MVO alleen een leuk gespreksthema is voor de top tijdens



Van Seters (midden): "Maatschappelijke organisaties zoeken elkaar op en streven naar samenwerking met het bedrijfsleven. Men kiest voor pro-actieve manieren van werken, van alleen maar samen praten naar samen doen."

en wat er op de bedrijfsvloer gebeurt." Van der Pijll vindt het belangrijk dat (productie)bedrijven verantwoording afleggen over hun MVO-bijdrage. "Ik ben het met Chris Dutilh eens dat je MVO niet te centraal moet opleggen en voldoende ruimte moet laten om er decentraal invulling aan te kunnen

Pijll nu veel te ver. "Invulling van MVO is voor veel bedrijven een worsteling. Je moet niet te snel overgaan op afrekenen, het is beter aan te halen wat ieder bedrijf nu doet en nog van plan is en dat tijd te geven." Maessen: "Het gaat er om dat er concrete stappen gezet worden, maar het

mers. Met oog op de beeldvorming is het verstandig pas over MVO te communiceren als er tastbare resultaten liggen. "Het risico is dat je als bedrijf in overleg treedt met een NGO, maar dat het ze allemaal niet snel genoeg gaat," oppert Van Seters. "Je bent open geweest, maar wordt vervolgens aan de schandpaal genageld." Al kan dat soms ook aan het bedrijf zelf liggen, meent Dutilh. "Soms blaast een bedrijf gewoon te hoog van de toren. Alleen wie bepaalt dat? Is dat al het geval als je er prat op gaat dat je ongebleekte koffiefilters gebruikt?" Toch is het volgens Peters dikwijls glashelder dat bedrijven het niet slim aanpakken. "Stel je claimt dat je groen bent, maar je bent het niet. Ga je dat vanuit reputatiemanagement profileren, dan is het terecht dat je wordt neergesabeld." Hij weet dat er veel mis gaat met de presentatie van het MVO-beleid. "Terwijl zes van de tien stakeholders (lees NGO's, red.) zegt dat ze zorgvuldig handelen, halen ze wel bij het minste of geringste de pers erbij." Een bescheiden opstelling is in deze dan ook aan te bevelen, adviseert Peters. "Wat dat betreft kun je je beter beperken tot zeggen waar je nu staat, wat je ambities zijn en hoe je daar denkt te komen."

Dat advies wordt eenstemmig begroet. Dutilh: "MVO is geen doel maar een proces." En wel een proces waar andere belanghebbenden bij betrokken moeten worden, besluit Van der Pijll. "Dat wil zeggen, alle stakeholders." ■

### 'MVO mag nooit een speeltje zijn. Er moet absoluut commitment aan de top zijn'

geven. Maar het moet wel worden vastgelegd in een bedrijfsproces. Rapporteren gebeurt echt nog veel te weinig. En die rapporten moeten worden gebundeld. Dan pas krijg je inzicht in hoe je ervoor staat."

#### Afrekenbaar

Stelling vier (MVO serieus nemen betekent als bedrijf aanspreekbaar en afrekenbaar zijn) haakt in op de verwachtingen die MVO schept bij NGO's. Beloften maken schuld en van bedrijven wordt verwacht dat ze kunnen worden gehouden aan hun intenties. Van Seters: "In onze gesprekken kwam naar voren dat transparantie daarbij een middel is met als doel aanspreekbaarheid en afrekenbare prestaties. Maar bedenken wel dat transparantie slechts een randvoorwaarde is en op zich niet voldoende om tot MVO te komen." Afrekenbaarheid? Dat gaat Van der

woord afrekenen heeft ook een negatieve klank." Dutilh is het daarmee eens: "Je zegt dat je iets gaat doen en je wordt er meteen op vastgepind. Het gevolg is dat helemaal niemand meer iets zegt." Peters pleit voor een open dialoog. Tweezijdigheid biedt volgens hem de beste basis om tot MVO te komen. Dus ook NGO's moeten daartoe bereid zijn, maar dat zijn geen lieverdjes. Maessen: "De een heeft er begrip voor als je bepaalde doelen nog niet hebt bereikt, de ander rekent je er keihard op af. Dat brengt mij weer op een ander aspect: transparantie is echt iets van de cultuur van deze tijd."

#### Schandpaal

Wees als bedrijf terughoudend met publiciteit rond MVO, zo luidde de laatste stelling. De verleiding kan groot zijn om snel naar buiten te treden. Niet doen, vinden de deelne-

#### Onderzoeken

In opdracht van communicatieadviesbureau Bennis Porter Novelli deed een UVA-student een onderzoek naar hoe NGO's aankijken tegen de manier waarop de foodindustrie maatschappelijk verantwoord ondernemen vormgeeft. Het tweede onderzoek werd uitgevoerd door instituut Globus (Universiteit van Tilburg) in opdracht van de Stichting Duurzame Voeding (DuVo). In DuVo ([www.duvo.nl](http://www.duvo.nl)) werken 16 grote bedrijven uit de voedingsmiddelensector samen om het begrip duurzaamheid invulling te geven.