

## **MAATSCHAPPELIJK ACTIEF ONDERNEMEN**

Het wordt hoog tijd, dat prominente en visionaire ondernemers hun schuchterheid afleggen en hun ondersteuning van 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' ( MVO ) omzetten in een veel actievere vorm van maatschappelijke participatie, die we voor het gemak 'Maatschappelijk Actief Ondernemen' (MAO) noemen. In deze visie gedragen ondernemingen zich niet alleen meer als oppassende, maar vooral passieve, burgers/deelnemers aan deze maatschappij. Maar zij benutten hun talenten, krachten en capaciteiten om de zo hoognodige maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen.

Dit is niet alleen in reactie op een steeds dringender beroep vanuit allerlei maatschappelijke sectoren, maar ook heel goed begrepen eigenbelang. Een maatschappelijk actieve onderneming zal namelijk door haar beleid in de steeds relevantere strijd om de "share of mind" bij ( potentiële ) medewerkers, afnemers, overheden en andere stakeholders een wezenlijke voorsprong veroveren en daar de vruchten van plukken in de vorm van betere kwalitatieve en kwantitatieve resultaten. Dit geldt voor de onderneming zelf en voor allen, die daarbij betrokken zijn.

### **Waarom MAO?**

Er zijn twee volstrekt complementaire ontwikkelingen en argumenten, die een actieve betrokkenheid van ondernemingen bij maatschappelijke ontwikkelingen ondersteunen.

Allereerst is er de feitelijke ontwikkeling in het beleid van politiek en overheid om in steeds grotere mate de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van haar beleid op de schouders van de ondernemingen te leggen. Begrijpelijkerwijs hebben ondernemingen in eerste termijn hier negatief - of in ieder geval sterk defensief - op gereageerd. Vaak waren ze niet overtuigd van de zinvolheid van het beleid; en dit even vaak ook niet ten onrechte, zoals een bestudering van de werkgelegenheidswetgeving maar al te overtuigend aantoonde.

Daarnaast werden hiermee aanzienlijke lasten op de schouders van datzelfde bedrijfsleven gelegd, die haar functioneren ernstig belemmerden. Zo wordt de meeste wetgeving ten aanzien van werkgelegenheid absurd indien toegepast op de werkgever met één medewerker. Terecht kan gelijktijdig opgemerkt worden, dat in vele gevallen maatregelen nodig waren - vooral in de minder zichtbare kleinere ondernemingen - om machtsmisbruik in de relatie werkgever/werknemer te mitigeren.

De vele acties van de zijde van de overheid, geholpen door een in het algemeen kritische pers, hebben ondernemingen inderdaad bewuster gemaakt van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Dit heeft geleid tot vele acties,

programma's, gedragscodes en mooie verslagen. Dit heeft zeker geleid tot een veel omvattender bescherming van en zorg voor het individu. De vraag daarbij is overigens of niet veel van de maatregelen ook sterk contraproductieve bijverschijnselen met zich hebben gebracht.

Vooralsnog heeft al deze inspanning echter weinig soelaas geboden voor de aanpak van onze centrale problemen, zoals maatschappelijke samenhang, veiligheid, gezondheidszorg en mobiliteit. Eén ding is echter zeker - te meer nu er een golf van terugtrekkende overheid door het politieke debat waart-, namelijk, dat men voort zal gaan steeds meer van de ondernemingen te vragen als het gaat om de aanpak van onze centrale maatschappelijke vraagstukken.

Een verstandige onderneming wacht niet af tot haar weer een nieuwe - niet erg sterk geconcipeerde - taak op de schouders wordt gelegd. Integendeel: een verstandige ondernemer probeert altijd het initiatief te houden om daarmee althans nog enige invloed op de richting van de te kiezen oplossingen te kunnen hebben. Dat is dus de eerste lijn van logica, die wijst in de richting van Maatschappelijk Actief Ondernemerschap.

Er is echter ook een volstrekt complementaire lijn van logica, die argumenteert, dat het juist in het directe belang van de onderneming is om zich maatschappelijk actief en anticiperend op te stellen. Markten of het nu om die voor medewerkers, klanten, toeleveranciers of andere stakeholders rond de onderneming gaat, worden immers steeds meer beheerst door de gevolgen van de Emotionele Revolutie. Na de Industriële Revolutie en de Informatie Revolutie, waarvan we ook nu nog de sporen dagelijks kunnen terug vinden, wordt het ondernemen namelijk in toenemende mate beheerst door aspecten met een hoge emotionele waarde.

Niet voor niets worden honderden miljoenen geïnvesteerd in de ontwikkeling van een topmerk als Nike, Microsoft, Rabobank of Shell om daarmee de consument voor zich te winnen. Maar niet alleen de consument is gevoelig voor emotie. In toenemende mate is de kwaliteit van het werk van personeelsleden afhankelijk van hun emotionele opstelling ten opzichte van de onderneming in al zijn geledingen. Medewerkers worden pas echt dat- mede-werkers - als ze daartoe emotioneel geïnspireerd worden. Er zijn prachtige voorbeelden van ondernemingen en organisaties, die aanzienlijk veel meer uit hun medewerkers weten te halen - tot grote tevredenheid van deze zelf - dan de gemiddelde concurrent.

De vraag naar het maatschappelijke nut van de onderneming - naast de kwaliteit van het product - wordt dan ook steeds groter. Veel producten en diensten in een markt met vrijwel perfecte concurrentie op een mondiale schaal, hebben dan ook de neiging - technisch gesproken - commodities te worden. Dat wil zeggen, dat ze zich feitelijk in prijs/prestatie verhouding niet van de concurrenten

onderscheiden. De emotionele factor wordt dan steeds belangrijker in de keuze, die men maakt om wel of niet bij de onderneming in dienst te treden, er wel of niet je uiterste best te doen, dan wel het product of de dienst te kopen.

Niet alleen de - potentiële - medewerker en de consument kijken naar dit maatschappelijke nut, maar ook de meeste andere stakeholders, waaronder de overheid hebben sterk die neiging. Tenslotte is er de voldoening van het inzetten van eigen talenten en kwaliteiten ten behoeve van een betere maatschappij. Ondernemingen als TNT en DSM, die heel specifieke programma's hebben opgezet om hun kennis en kunde ten dienste van de maatschappij te stellen, hebben daarin indrukwekkende resultaten geboekt.

En is het eigenlijk niet vreemd, dat ziektekosten verzekeraars, die, als zij goed hun werk doen, meer verstand van de gezondheidszorg dienen te hebben verworven dan vrijwel elke andere organisatie, niet zelf in de loop der jaren met innovatieve suggesties zijn gekomen en experimenten hebben opgezet in plaats van passief af te wachten, wat elke nieuwe minister van Volksgezondheid met zijn staf nu weer bedenkt. En wat te zeggen van onderwijs, veiligheid, maatschappelijke samenhang, mobiliteit? Allemaal onderwerpen waar een actieve belangstelling vanuit ondernemingen - indien duidelijk getoetst voor hun maatschappelijke integriteit - wonderen zouden kunnen verrichten.

Wij pleiten zeker niet voor een democratie, die door het bedrijfsleven gerund wordt, integendeel, maar wel voor een democratie, die praktisch en verstandig functioneert en reële afwegingen kan maken in plaats van een, die - gedreven door de waan van de dag en het onvermogen om systematische weldoordachte afwegingen te maken - zichzelf naar de afgrond brengt.

Mickey Huibregtsen  
25 juli 2009