

Van MVO naar MAO

In toenemende mate zetten prominente en visionaire ondernemers hun "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)" om in een veel actievere vorm van maatschappelijke participatie, die we voor het gemak "Maatschappelijk Actief Ondernemen (MAO)" noemen. Hierbij gedragen ondernemingen zich niet alleen als oppassers, maar zij benutten hun talenten, toegangen en capaciteiten om hoognodige maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen.

Dit vloeit zowel voort uit een steeds dringender beroep vanuit allerlei maatschappelijke sectoren op de ondernemingen, als uit 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.

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

Verwachtingen van de Overheid

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 het begin hier negatief - of in ieder geval sterk defensief - op gereageerd. Vaak waren ze niet overtuigd van het nut van het gekozen beleid, en veelal ook niet ten onrechte, zoals de huidige acties tot omkering van het beleid uit de jaren '70 er en '80 onderstrepen.

De vele acties van de zijde van de overheid, geholpen door een kritische pers, en vooral toch ook de publieke opinie hebben ondernemingen bewuster gemaakt van hun maatschappelijke verantwoordelijkheden. Dit heeft geresulteerd in vele acties, programma's, gedragscodes en mooie verslagen met onder andere als resultaat een veel omvattender bescherming van en zorg voor het milieu en later ook het individu. Onvermijdelijk hebben veel van de maatregelen ook sterk contraproductieve bijverschijnselen met zich gebracht, bijvoorbeeld in de vorm van een minder flexibele arbeidsmarkt.

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 de

"stakeholders" rond de onderneming - medewerkers, klanten, overheden - steeds meer van de ondernemingen zullen 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 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.

Kansen voor de Onderneming

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 inhoud.

Niet voor niets worden honderden miljoenen geïnvesteerd in de ontwikkeling van een topmerk als Fortis, ING, Philips, 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 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 de neiging - technisch gesproken - *commodities* te worden. Dat wil zeggen, dat ze feitelijk zich 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, Heineken, Unilever, ING, Philips, Rabobank, Shell, en PricewaterhouseCoopers, die heel specifieke programma's - centraal en/of lokaal - hebben opgezet om hun kennis en kunde ten dienste van de maatschappij te stellen, hebben daarin al opmerkelijke resultaten geboekt.

Er zijn veel maatschappelijke terreinen, waarop ondernemingen een nuttige en creatieve inbreng kunnen hebben en deels dus ook al hebben. Wat te zeggen bijvoorbeeld van gezondheidszorg, onderwijs, veiligheid, maatschappelijke samenhang, mobiliteit? Allemaal onderwerpen waar een nog actievere rol van ondernemingen - indien duidelijk getoetst voor hun maatschappelijke integriteit - wonderen zou kunnen verrichten.

Wij pleiten zeker niet voor een maatschappij, die door het bedrijfsleven gerund wordt, integendeel, maar wel voor een maatschappij, die praktisch en verstandig functioneert en maximaal gebruik maakt van de talenten, faciliteiten en het organisatievermogen, dat vele ondernemingen te bieden hebben. De maatschappij heeft dat heel hard nodig.

13 februari 2008

Frederique Wolvenkamp