

# **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

*een aanzet tot demystificatie*

*door*

*Jan Pieter Six*

*plaats, datum*

## Waar gaan we het over hebben?

- **Wat betekent MVO/CSR eigenlijk?**
- **Waarom zou een bedrijf aan MVO moeten doen?**
- **Welke dimensies heeft MVO?**
- **Gradaties van MVO**
- **Hoe moet je MVO in een bedrijf implementeren?**
- **Belangrijke actuele MVO-issues**
  
- **Toegift: tien ongemakkelijke stellingen**

## Wat betekent MVO/CSR eigenlijk?

- **Containerbegrip, veel afko's**
- **Sustainable Development ('80s)**  
milieu centraal
- **Brundtland (Our Common Future, 1987)**  
rentmeesterschap aarde
- **John Elkington (Cannibals with forks, 1997)**  
people(!) - planet – profit = Triple (P) Bottom Line
- **SER (Winst van Waarden, 2000)**  
waardecreatie PPP en stakeholderdialoog
- **Commissie Burgmans (2008)**  
bedrijfsethiek centraal
- **Inclusief Governance? (=> ESG)**

## MVO volgens Commissie Burgmans (advies oktober 2008)

***Een manier***

- andere manieren zijn niet MVO

***van ondernemen***

- gaat over ondernemen

***die fatsoenlijk en netjes is***

- gaat over waarden, wat behoort

***en als zodanig door de samenleving***

- gaat over perceptie stakeholders  
(en perception is reality!)

***wordt ervaren.***

- oordeel stakeholders is veranderlijk  
(dus inhoud MVO ook!)

## Welke dimensies heeft MVO voor uw bedrijf?

- **Identificeer:**
  - eerst de *hoedanigheden* waaronder bedrijf deelneemt aan economisch en maatschappelijk verkeer
  - daarna de bij elk van die hoedanigheden behorende **MVO-dimensie**
  
- **Voorbeeld Achmea (hoedanigheden → MVO-dimensies):**

- als verzekeraar	- verantwoord verzekeren
- als institutionele belegger	- verantwoord beleggen
- als kantoororganisatie	- verantwoorde bedrijfsvoering (BIM)
- als 'actor in de samenleving'	- Maatsch. Betrokken Ondernemen (MBO)
  
- **Verreweg belangrijkste MVO-dimensie:**
  - integratie van MVO in de kernprocessen (i.c. verzekeren, beleggen)
  - BIM en MBO zijn natuurlijk ook van belang, maar wel secundair.

HOEDANIGHEID	VERZEKERAAR	INSTITUTIONELE BELEGGER
<i>MVO-DIMENSIE</i>	<i>VERANTWOORD VERZEKEREN</i>	<i>VERANTWOORD BELEGGEN</i>
VERANKEREN IN DE KERNPROCESSEN	<p><u>KERNPROCESSEN VERZEKERAAR:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•PRODUCTONTWIKKELING (NB PRODUCT APPROVAL PROCESS - PAP)</li> <li>•ADVISERING / VERKOOP / MARKETING / DISTRIBUTIE</li> <li>•ACCEPTATIE</li> <li>•SCHADEREGELING</li> </ul>	<p><u>BELEGGEN IN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•AANDELEN</li> <li>•VASTRENTENDE WAARDEN</li> <li>•VASTGOED</li> <li>•PROJECTEN E.D.</li> </ul>
MVO-ASPECTEN	<p><u>FATSOENLIJK ZAKENDOEN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•INTEGRITEIT, ETHIEK → VERTROUWEN VAN KLANTEN (TERUG)VERDIENEN</li> <li>•ZORGPLICHT &amp; TRANSPARANTIE (WAT DE WFT OVERSTIJGT)</li> <li>•SOLIDARITEIT (M.N, GEZOND ~ ZIEK, JONG ~ OUD, RIJK ~ ARM)</li> <li>•PREVENTIE</li> <li>•NB: GEDRAGSCODE VERZ., PAP, PRINCIPLES OF SUST. INSURANCE (PSI),</li> </ul>	<p><u>DUURZAME BELEGGINGS-STRATEGIËN:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•UITSLUITING (NEGATIVE SCREENING) - VB LANDMIJNEN, KERNENERGIE</li> <li>•BEST-IN-CLASS (POSITIVE SCREENING)</li> <li>•ENGAGEMENT (ACTIEF AANDEELHOUDERSCHAP)</li> <li>•ETHISCH BELEGGEN – VB WINDMOLENPARKEN</li> <li>•NB: VERBONDSCODE DUURZ. BELEGGEN (NALEVING UN PRI EN GLOBAL COMPACT)</li> </ul>
<b>HOEDANIGHEID</b>	<b>KANTOORORGANISATIE</b>	<b>ACTOR IN DE SAMENLEVING</b>
<i>MVO-DIMENSIE</i>	<i>VERANTWOORDE BEDRIJFSVOERING</i>	<i>MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN (MBO)</i>
MVO-ACTIVITEITEN	<p><u>BEDRIJFSINTERNE MILIEUZORG (BIM):</u> ENERGIE, WATER, PAPIER, AFVAL, INKOOP, TRANSPORT, IT ETC</p> <p><u>GOED WERKGEVERSCHAP</u></p>	<p>GOEDE DOELEN STEUNEN (FOUNDATION, PARTNERSHIP ETC) GEORGANISEERD MEDEWERKERS-VRIJWILLIGERSWERK</p> <p>MICROINSURANCE/-PENSIONS</p>
MVO-ASPECTEN	<p>“KLIMAATNEUTRAAL” (GREENWASHING ?) (DUURZAAM) KETENBEHEER, C2C, ISO DIVERSITEIT ~ ARBEIDSPARTICIPATIE MEDEZEGGENSCHAP 'HET NIEUWE WERKEN' (DIENEND) LEIDERSCHAP</p>	<p>WINDOW-DRESSING? ('MODERNE AFLAAT') VRIJWILLIGERSWERK MEDEWERKERS FACILITEREN (NB: CAO) MENSENRECHTEN ~ WERKTIJDEN ~ KINDERARBEID STRUCTURELE STAKEHOLDERDIALOGO GOVERNANCE ~ BELONING TOP (NB VERBONDS GOVERNANCE PRINCIPES) VERANTWOORDE ONDERNEMEN VERANTWOORDING VIA MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG (CF</p>

## Waarom Maatschappelijk Verantwoord(er) Ondernemen?

- **Vizier op korte termijn => reputatie beschermen:**
  - focus op aandeelhouders, politiek, fin. analisten, accountants, publieksmedia
- **Vizier op lange termijn => reputatie bevorderen:**
  - focus op stakeholders, wetenschap, strategen, specialisten, MVO-vakpers
- **NGO's: bezieling, bevlogenheid:**
  - NGO's meestal single issue, claimen soms het monopolie van de bezieling
- **Reputation-driven vs Identity-driven**
  - bijna elk bedrijf zegt MVO in de genen te hebben, maar dat is zelden het geval

## Gradaties van MVO (volgens INK)

- **MVO als last**
  - we houden ons aan de wet (en verder niets)
- **MVO als noodzaak**
  - idem + we beperken (o.a. reputatie)risico's
- **MVO als tactiek**
  - idem + we gebruiken MVO voor ons imago (greenwashing)
- **MVO als morele verplichting**
  - idem + ook wij verantwoordelijk voor planeet en samenleving
- **MVO als kans**
  - idem + wij willen hierbij vooroplopen
- **MVO als inspiratiebron**
  - idem + MVO staat centraal in al ons doen en laten



## Hoe MVO te implementeren?

( 1 )

- **Traditioneel, conform (Angelsaksische) managementliteratuur:**
  - stuurgroep (multidisciplinair, vz uit RvB)
  - werkgroepen (middle management + enkele specialisten)
  - batterij consultants
  - omvangrijk beleidsplan
  - met bombastische titel en glossy logo
  - feestelijke kick-off, fraaie presentatie
  - SMART targets, strakke planning
  - formele periodieke rapportages
  - doet denken aan ISO 26000
- **Top-down aanpak:**
  - hakken in het zand
  - begrijpt de medewerker wel waarover het gaat?
  - draagvlak?? ( $E = K \times A$ )
  - realiteit weerbarstiger dan de theorie

## Hoe MVO te implementeren?

( 2 )

- **Alternatief:**
  - gelijkgestemden samenbrengen
  - zelf plannen laten maken
  - ruimte geven, faciliteren
  - initiatieven “laten ontstaan”
  - kruisbestuiving stimuleren
  - enthousiasme en successen communiceren
  - workshops voor liefhebbers in de organisatie
  - “zwaan kleef aan”, hoe meer zielen hoe meer vreugd
- **Bottom-up aanpak:**
  - leidt tot organisch groeiend draagvlak
  - ontwikkeling van een brede beweging (internalisering)
  - past bij jonge mensen

## Wat is beter: top-down of bottom-up?

- **Geen eenduidig antwoord te geven, twee afhankelijkheden:**
- **hangt af van stadium implementatie:**
  - in pioniersfase: bottom-up
  - in consolidatiefase: top-down  
(=> zo wordt MVO gaandeweg mainstream)
- **hangt af van soort MVO-activiteit:**
  - bijv. overgaan op groene stroom: top-down
  - bijv. bedrijfsethiek introduceren: bottom-up
- **altijd goed: verankeren in Raad van Commissarissen:**
  - een specifieke (tijdelijke?) MVO-commissaris, en/of:
  - een vaste MVO-commissie binnen de RvC
  - met “brede en verre blik”

## “Fatsoenlijk zakendoen” intern verankeren: hoe doe je dat?

- **Eigen bedrijfscode ontwikkelen (bottom-up proces!)**
- **Kernwaarden ontwikkelen (idem!)**
- **Praktijkdilemma's bespreekbaar maken, bijv via ethiekspellen**
- **Ethiekworkshops houden**
- **Vertrouwenspersoon instellen**
- **Ethics Officer aanstellen**
- **Eigen Ethiek Commissie instellen (bij voorkeur CEO vz)**
- **Position papers over belangrijkste issues maken**
- **Veel intern over communiceren, bijv. vaste rubriek in personeelsblad, bedrijfsjournaal, Nieuwjaarstoespraak, Jaarverslag, periodiek in werkoverleg, in (C)OR e.d.**

## Enkele belangrijke actuele MVO-issues in financiële sector

- **Vertrouwen in banken**
  - omvallen DSB / IceSave / Lehmann / nationalisaties / eurocrisis
  - governance / bonuscultuur
- **Vertrouwen in verzekeraars (en pensioenfondsen)**
  - beleggingsverzekeringen (zorgplicht, transparantie)
  - zorgen over pensioenrechten
- **Klimaat(verandering)**
  - wat doen aan mitigatie?
  - wat doen aan adaptatie?
- **Ketenbeheer / ketenverantwoordelijkheid**
  - duurzaam inkopen (zelf en door overheid)
  - tot hoever in de keten ben je verantwoordelijk?
- **Biodiversiteit**
  - verzekeraarbaarheid, schadeontwikkeling
  - gevolgen voor institutionele beleggers

## Principles for Sustainable Insurance: the making of PSI

- 1994 - samenwerking (=PPP) van UNEP met aantal grote verzekeraars → *UNEP Insurance Initiative*, later *UNEP FI* (banken, verzekeraars, institutionele beleggers)
- 2006 - hoe invulling geven aan MVO in kernprocessen?  
2006 - publicatie Principles for Responsible Investment
- 2007, 2008 - publicatie diepgaande onderzoeksrapporten, de vrucht van internationale samenwerking en consultatie
- 2012 - lancering op Rio+20 van de PSI, met 28 zgn. founding signatories
- 2012 - PSI omarmd door Verbond van Verzekeraars; vijf *signatories* in Nederland

## Principles of Sustainable Insurance: vier beloften

- ***Verankeren*** van relevante ESG-issues in eigen kernprocessen
- ***Samenwerken*** met klanten en zakenpartners om ESG-bewustwording te vergroten, risico's te beheersen en oplossingen te ontwikkelen
- ***Samenwerken*** met overheden, toezichthouders en andere stakeholders om ESG-actie in de samenleving te bevorderen
- ***Tonen*** van eigen verantwoordelijkheid en transparantie, door regelmatig te publiceren over voortgang implementatie PSI

## Tien ongemakkelijke stellingen

1. MBO is gemakkelijk, kan je gewoon kopen; *klimaatneutraliteit* idem.
2. Integreren van MVO in de *kernprocessen* is meestal moeilijk en doet soms pijn.
3. Belang *bedrijfsethiek* (fatsoenlijk zakendoen) wordt zwaar onderschat.
4. MVO implementeren kan best *zonder business case*, die volgt vanzelf wel.
5. *Alle begin is makkelijk*, maar verwacht niet *meteen* al positieve resultaten.
6. Be good and *don't* tell it: laat dat aan anderen over. Pas op voor de boemerang!
7. Belang *ketenbeheer* stijgt en is soms kapstok voor aansprakelijkheid.
8. Bijna niemand leest (kostbare) Maatschappelijke Jaarverslagen.
9. De krachtigste stimulans voor implementatie is een (reputationele) *ramp*.
10. Leiders: goed voorbeeld doet goed volgen (en andersom!)