



■ Bas van Haastrecht

Wat niemand vertelt over ondernemen

Bedrijven zijn er niet alleen om winst te maken. Ze zijn ook onlosmakelijk verbonden met hun omgeving. De druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen wordt steeds groter. Bedrijven hebben daar zelf ook steeds meer behoefte aan. We kunnen begrippen als 'duurzaamheid', 'mvo' en 'purpose' daarom niet langer beleggen bij die ene functionaris; je hele organisatie moet het maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmen om succesvol te kunnen zijn. Voor ondernemen vanuit de menselijke maat kan hrd de vazelfsprekende aanjager zijn.

In 1987 verscheen 'Our Common Future', het rapport van de commissie Brundtland. Deze commissie – voorgezeten door de toenmalige Noorse premier Brundtland – was op initiatief van de Verenigde Naties opgericht om een strategie voor het aanpakken van milieuproblematiek te ontwikkelen. De commissie concludeerde dat er een samenhang bestond tussen milieuproblemen, armoede in het ene deel van de wereld en de manier van productie en consumptie in het andere, rijkere deel van de wereld. Daarom riep ze alle partijen op, ook bedrijven, over te gaan tot 'duurzame ontwikkeling'. Vrij vertaald houdt dat in dat je invulling geeft aan je eigen behoeften, zonder dat dit ten koste gaat van de mogelijkheid van anderen om hun behoeften in te vullen, zowel nu als voor volgende generaties. Deze definitie vormde de basis voor begrippen als *corporate social responsibility* (csr) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). In de kern gaat het hierbij om het vinden van een balans, zowel nu als later, tussen *people, planet en profit* (Triple P).

Groeiend draagvlak

Sindsdien is er veel gebeurd rondom het maatschappelijk gedrag van bedrijven. In eerste instantie waren hun activiteiten vaak nog defensief ingestoken, waarbij het er vooral om ging te voldoen aan wettelijke regels en het netjes rapporteren daarvan. Maar ook niet meer dan dat. Daarna ontstond er meer besef dat 'groen en sociaal' ook een interessante propositie is naar niches in de markt. En op de beurs wordt steeds vaker duidelijk dat bedrijven die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan, ook financieel goed presteren. Of zelfs beter dan hun niet-duurzame concurrenten. Zo maakte Unilever onlangs bekend dat hun duurzame merken vijftig procent sneller groeien dan de 'gewone' merken van het concern.

Anno 2017 is er dan ook een grote bekendheid en een groeiend draagvlak voor duurzaam denken en doen. 71 procent van de Nederlanders vindt dat bedrijven er in grote mate voor verantwoordelijk zijn dat het goed gaat met mens, maatschappij en milieu. Maar twee procent vindt dat bedrijven hier geen enkele verantwoordelijkheid voor hebben. Dertig procent let in grote mate op duurzaamheid bij het doen van de dagelijkse boodschappen. Vijftwintig procent zegt het afgelopen jaar een product vervangen te hebben omdat ze het niet duurzaam genoeg vonden.

De rol van bedrijven in het wel en wee van de mensheid als geheel is daarmee steeds duidelijker geworden. Nu zien we zelfs de zogenaamde 'betekeniseconomie' ontstaan,

Duurzaamheid is dan niet langer een dingetje erbij, het is het ding zelf

die vertrekt vanuit het idee dat bedrijven met hun producten en diensten direct kunnen (moeten) bijdragen aan het verbeteren van het leven van hun klanten en het verbeteren van de planeet. Duurzaamheid is dan niet langer een dingetje erbij, het is het ding zelf.

Patagonia bijvoorbeeld, producent van outdoor kleding en gereedschap, ziet het bestrijden van milieuproblematiek als hun *purpose*: "Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis." In alles wat zij doen, staat deze *purpose* centraal. Zo raden zij hun klanten aan de gekochte kleding zo lang mogelijk te gebruiken, te repareren in plaats van nieuw te kopen en aan anderen te

geven als ze het zelf niet meer nodig hebben. Een ongebruikelijk geluid in marketingland.

Tevreden en gemotiveerde werknemers

Niet alleen voor klanten van bedrijven is het steeds belangrijker dat ze zich duurzaam ontwikkelen. Ook voor medewerkers geldt dit. Sterker nog, die letten er zelfs meer op dan de gemiddelde consument. Voor 45 procent van de Nederlanders wordt de aantrekkelijkheid van een werkgever in grote mate bepaald door diens duurzame profiel. De baan op zichzelf is vanzelfsprekend wel het belangrijkste, maar de duurzame kant ervan groeit gestaag in belang. In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt (de 'millennials'), is dat overigens niet specifiek iets voor met name de jongere generatie werknemers. Het blijkt dat het juist oudere werknemers zijn die relatief méér belang hechten aan de maatschappelijke agenda van het bedrijf. De 'gemiddelde jongere' – die nog carrière moet maken – vindt de baan belangrijker. De jongeren die duurzaamheid heel belangrijk vinden en dat meenemen in alles wat ze doen, inclusief hun werk, bestaan wel degelijk. Maar ze zijn als groep dus niet representatief voor alle jongeren.

Ook blijkt dat er een sterke correlatie is tussen de tevredenheid en motivatie van werknemers enerzijds en de mate waarin een bedrijf aandacht heeft voor duurzaamheid anderzijds. Hoe groter die aandacht is, hoe hoger de tevredenheid met het werk wordt. Ook de mate waarin men zich gemotiveerd voelt om het beste uit zichzelf te halen, groeit dan. Tegelijkertijd is het zo dat naarmate werknemers vinden dat hun bedrijf zich vooral richt op het maken van winst alleen de tevredenheid en de motivatie daalt. Duurzaamheid is daarmee een belangrijke toevoeging op een 'gewone' baan. Het geeft meer betekenis aan zowel de werkgever als de werknemer. Hier valt de interne waarde van het begrip purpose op zijn plek.

De menselijke maat

Kortom, de maatschappelijke rol van een bedrijf heeft veel impact op hoe wij ons als mens (burger, consument, medewerker) tot dat bedrijf verhouden. Het appelleert aan waarden die we vanuit onze opvoeding hebben meegekregen. Wees goed. Wees eerlijk. Wat jij niet wil dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet. Het maakt ook duidelijk dat duurzaamheid boven alles een idee is, een manier van naar de wereld kijken. Het is een meer menselijke maat dan die van winst maken ten koste van anderen.

Des te opvallender is het dan dat die menselijke maat vaak nog relatief summier zijn plek vindt in de totale maatschappelijke strategie. In de meeste organisaties is die strategie vooral nog gedefinieerd in het mvo-beleid, wat op zijn beurt in de regel gedomineerd wordt door het hoofdstuk 'milieu'. In het hoofdstuk 'mens' zijn de '*usual suspects*' de paragrafen rondom diversiteit en inclusiviteit. Met diversiteit wordt beoogd de samenstelling van het bedrijf een afspiegeling te laten zijn van de samenstelling van de maatschappij. In de praktijk betekent dat vooral het creëren van meer kansen voor vrouwen en meer kansen voor mensen met een migrantenachtergrond. Met inclusiviteit wordt beoogd ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in het bedrijf. Het uit zich bijvoorbeeld in het aannemen van collega's met een handicap en samenwerkingen met sociale werkplaatsen.

Zo belangrijk als ze zijn, het zijn beide onderwerpen die voortkomen vanuit een 'maatschappelijke ongelijkheid'. Ze zijn probleemgeoriënteerd. Vooral daarom krijgen ze extra aandacht in het mvo-beleid. Daarmee gaat het vaak voorbij aan het potentieel dat besloten ligt in de maatschappelijke rol van een bedrijf. Dat is, zoals hiervoor al bleek, veel breder dan alleen die begrippen diversiteit en inclusiviteit. Vergelijk het met het verschil in zienswijze

tussen de reguliere en positieve psychologie. Waar de eerste vertrekt vanuit het bestrijden van de problemen van de uitzondering, vertrekt de tweede vanuit het begrijpen en uitvergroten van dat wat er goed gaat bij de massa. Die laatste benadering leidt ertoe dat je energie steekt in het creëren van de optimale omstandigheden waarbinnen mensen zich gelukkig voelen en optimaal kunnen presteren. De maatschappelijke rol van een bedrijf kan het platform zijn om dit effect te sorteren. Daarom verdient het een bredere integratie in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal van een organisatie. Human resource development kan dit aanjagen.

Markt, maatschappij én medewerkers

In de ideale wereld komt de balans tussen de markt, de maatschappij en de medewerkers voort uit keuzes op strategisch niveau. Daar is die purpose gevonden, die wordt omgezet naar betekenisvolle producten en diensten voor klanten en betekenisvol werk voor het eigen personeel. En dat alles in een onderlinge, vanzelfsprekende samenhang. Alsof de ondernemer, de baas hrd en het hoofd duurzaamheid een en dezelfde persoon waren. Een mooi voorbeeld hiervan is Buurtzorg. De naam zegt het al, ze levert in de buurt thuiszorg. Het bedrijf is daarmee intrinsiek al purpose-gedreven. Dit heeft zich echter ook vertaald naar een bijzondere visie op de organisatiestructuur. Buurtzorg werkt in kleinschalige wijkteams die volledig zelfsturend zijn. Er zijn geen managers. Het hoofdkantoor zorgt alleen voor administratieve afhandeling. Er wordt vooral gewerkt vanuit het vertrouwen dat de lokale professionals weten wat ze moeten. En met resultaat. De sturing vanuit vertrouwen en het slanke organisatie-model zorgen dat er voor de sector meer dan gemiddelde salarissen worden uitbetaald, het verdienmodel gezond is en de medewerkerstevredenheid zeer hoog. Het bedrijf is uitgegroeid tot marktleider en al vijf keer uitgeroepen tot beste werkgever.

Begin!

Mooie voorbeelden daargelaten, zijn echter lang nog niet alle bedrijven doordrongen van het belang van de maatschappelijke rol die ze kunnen of hebben te spelen. Ze zien het niet. Of ze geloven er simpelweg niet in. Als je werkt op het vlak van human resource development en gelooft in de meerwaarde van maatschappelijke betekenis, gaat het er dan simpelweg om 'ergens' te beginnen en zo bewijsvoering te creëren? Het laaghangend fruit hiervoor is aan te haken bij dat wat er al is. Zorg als hrd'er dat in bestaande begrippen, doelen en aandachtsgebieden van je dagelijks werk aandacht komt voor de maatschappelijke rol van het bedrijf. En dan zijn er vele mogelijkheden.

Het begint bij de mensen

Het succes van bedrijven wordt in toenemende mate bepaald wordt door de mate waarin ze in staat zijn te ondernemen vanuit maatschappelijke betekenis. Het vraagt dat medewerkers, van hoog tot laag, in staat zijn de menselijke maat (weer) toe te passen in hun dagelijkse beslissingen. Dat ze klanten weten te zien als mensen met behoeften. Dat ze succes kunnen meten in welzijn naast winst. En dat ze handelen vanuit het idee dat wat ze vandaag voor zichzelf doen, niet ten koste mag gaan van de morgen van anderen. Het vraagt om een systeemverandering die zich zal uiten in andere producten, andere diensten en andere bedrijven. Maar het begint bij een andere manier van denken. Het begint bij de mensen. En daarmee ligt er een grote kans voor human resource development om de organisaties waar zij werken naar een volgend, hoger niveau te tillen.

De cijfers in dit artikel zijn gebaseerd op de Maatschappelijk Imago Monitor 2017. Dit onderzoek brengt het belang van het maatschappelijk gedrag van bedrijven in beeld onder het Nederlands publiek. Het onderzoek is een initiatief van This Is Why en wordt uitgevoerd door Motivaction.

Tips om de maatschappelijke rol van je bedrijf te vergroten

1. *Inzicht in medewerkerbetrokkenheid*

Dit is voor veel organisaties een belangrijke kritieke prestatie-indicator (kpi). Uit het eerder aangehaalde onderzoek werd duidelijk dat een grotere gerichtheid op duurzaamheid positief bijdraagt aan medewerkerbetrokkenheid. Het pleit voor het structureel inzichtelijk maken van dit verband. Zorg in de eerstvolgende meting van de medewerkerbetrokkenheid voor cijfers waaruit duidelijk wordt wat de effecten op deze betrokkenheid zijn in relatie tot

1. de kennis die medewerkers hebben van de maatschappelijke activiteiten;
2. de mate waarin ze daar zelf ook aan deelnemen.

2. *Verbeteren klantgerichtheid*

Het verhogen van klantgerichtheid is bij veel bedrijven eveneens een groot aandachtspunt. De service naar de klant bepaalt immers de relatie en daarmee de winstgevendheid. Een hoge klantgerichtheid hangt vaak samen met een hoge medewerkerbetrokkenheid. En zojuist zagen we dat je een hoge medewerkerbetrokkenheid kunt beïnvloeden via de maatschappelijke rol. Daarmee wordt het zinvol ook deze relatie via cijfers in beeld te brengen. Als duidelijk wordt dat door aan de knop 'maatschappij' te draaien er een positief effect is op 'markt', zullen er snel meer voorstanders komen voor een meer maatschappelijke koers van het bedrijf.

3. *Maatschappelijke betrokkenheid vergroten*

Een andere invalshoek om vanuit hrd invloed uit te oefenen op die koers, is het pad van maatschappelijke betrokkenheid, oftewel het – naast de business – iets teruggeven aan de samenleving. Bij bedrijven die zelf dergelijke, vaak sociale, projecten organiseren of besluiten hun bedrijfsevenement een maatschappelijk tintje geven, blijkt keer op keer dat medewerkers daarin een ervaring krijgen die hen nieuwe inzichten geeft in de manier waarop ze met andere mensen omgaan. 'Iets doen voor een ander', mits goed gekaderd, geeft zo nieuwe impulsen aan bijvoorbeeld de waarden die een onderneming belangrijk vindt of de al eerdergenoemde klantgerichtheid.

Zo geeft KPN al sinds 2007 structureel vorm aan haar maatschappelijke betrokkenheid via het KPN Mooiste Contact Fonds. Deze corporate foundation richt zich op het bestrijden van eenzaamheid. Als contactmaker realiseert het bedrijf zich dat sociaal contact niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Daarom zet zij haar eigen expertise, de medewerkers en financiële middelen in om mensen die eenzaamheid ervaren in contact met anderen te brengen. Zo worden in het project KlasseContact chronisch zieke kinderen die niet naar school kunnen vanuit thuis of het ziekenhuis virtueel in de klas gebracht. KPN-medewerkers begeleiden de kinderen. In het project Zilverlijn bellen KPN-medewerkers met eenzame ouderen om een praatje te maken. Ook in andere projecten zetten talloze medewerkers zich in. Het fonds draagt zo bij aan het merk KPN in de breedste zin van het woord.

4. *Talent ontwikkelen*

Het ondernemen vanuit maatschappelijke betekenis en/of het organiseren van maatschappelijke projecten biedt ook een platform voor talentontwikkeling, een ander belangrijk aandachtsgebied voor veel hrd'ers. Het opzetten van dergelijke projecten bijvoorbeeld in samenwerking met niet-gouvernementele organisaties of andere stakeholders is voor veel bedrijven nieuwe kost. Het is daarmee een uitgelezen kans om talentvolle medewerkers buiten de reguliere context van vastomlijnde rollen en afspraken te plaatsen en kwaliteiten als flexibiliteit, samenwerken, stressbestendigheid en creativiteit zichtbaar te maken. Via een maatschappelijke insteek worden zo competenties ontwikkeld die essentieel zijn voor toekomstig succes van de organisatie.

5. *Werken aan organisatiecultuur*

Al het voorgaande heeft (bedoeld of onbedoeld) invloed op de cultuur, de normen en waarden van de organisatie. Dit is dan ook een andere manier om vanuit hrd 'maatschappij' aan te haken bij 'markt' en 'medewerkers'. Een duidelijk uitgesproken maatschappelijke betekenis of purpose, heeft een sterke vormende kracht op de organisatiecultuur. Het werken vanuit centrale waarden zorgt voor onderlinge binding en geeft richting aan zelfsturend handelen. Daarmee wordt het van strategisch belang voor de ontwikkeling van de organisatie.

6. *Laten zien waar je maatschappelijk voor staat*

In het aantrekken van het juiste talent wordt *employer branding* steeds belangrijker. Zoals eerder aangegeven speelt het maatschappelijk profiel van een organisatie een groeiende rol in diens aantrekkelijkheid als werkgever. Niet voor niets stormt Tesla naar de koppositie als favoriete werkgever onder (technische) studenten in Nederland. Als organisatie moet je meer en meer zichtbaar maken waar je maatschappelijk voor staat. De volgende keer dat hrd meeschrijft aan de briefing voor de nieuwe werkgeverscampagne, mag het onderwerp maatschappij dan ook niet meer ontbreken. ■



Bas van Haastrecht helpt organisaties, teams en ondernemers bij het beantwoorden van strategische vraagstukken op het snijvlak van markt, maatschappij en medewerkers. Hij heeft een achtergrond in marketing en communicatie. Sinds 2005 richt hij zich specifiek op het vormgeven van de maatschappelijke rol van merken. Ook is hij initiatiefnemer van de Maatschappelijk Imago Monitor.