

Sander Tideman

directeur Flow Foundation



Kunnen bedrijven met CSR de grote maatschappelijke problemen aanpakken en de rol van de terugtrekkende overheid overnemen?

Verlicht eigenbelang

Door recente ontwikkelingen in de samenleving (financiële crisis, bezuinigingen, toegenomen transparantie, grondstoffencrises), wordt het moeilijker voor ondernemers zich afzijdig te houden van maatschappelijke vraagstukken. Termen als duurzaam ondernemen en MVO zijn *mainstream* geworden. Natuurlijk: ondernemerschap heeft nooit losgestaan van de maatschappij, en de impact van bedrijven op mens en natuur is altijd kritisch bekeken. Maar nieuw is dat bedrijven door (sociale) media medeverantwoordelijk worden gemaakt voor het oplossen van maatschappelijke kwesties. Multinationals als Unilever, DSM, Akzo Nobel en Philips nemen hier zelfs het voortouw in. Zij initiëren projecten rond thema's als voedselveiligheid, armoede, schoon water en grondstoffen. En wel op een manier die in het vorige decennium nog exclusief was voorbehouden aan overheden. *Collaborative governance* heet deze vorm van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Waarom doen bedrijven dit? Omdat de onderwerpen die zij agenderen, hun eigen voortbestaan raken. Zonder schoon water kan Coca-Cola geen frisdrank produceren. Zonder duurzame bosbouw heeft Unilever onvoldoende grondstoffen voor zijn producten, Zonder duurzame koffieteelt verkoopt Nestlé geen exclusief merk als Nescafé. Anders gezegd: sociale betrokkenheid van bedrijven is een vorm van 'verlicht eigenbelang'.

Michael Porter en Mark Kramer omschrijven dit als *Creating Shared Value* (CSV). Dat is iets anders dan CSR (*Corporate Social Responsibility*). CSR verwijst veelal naar activiteiten die naast de corebusiness van het bedrijf plaatsvinden vanuit de wil om iets goeds te doen voor de maatschappij. CSV daarentegen is gekoppeld aan die corebusiness, en weerspiegelt de wens tot *doing well* voor zowel samenleving als bedrijf. CSV wordt gezien als de volgende stap in duurzaamheid (zie hiernaast – red.).

Dat klinkt hoopgevend. Zouden bedrijven met CSV daadwerkelijk de grote maatschappelijke problemen kunnen aanpakken, en daardoor de rol van terugtrekkende overheden deels overnemen? Vooralsnog zijn er de nodige praktische en culturele obstakels.

Het meest problematisch: de huidige performance-indicatoren op zowel macro- als microniveau. Die meten vooral *output*: geld, of afgeleide waarden als BNP, omzet, winst, aandeelhouderswaarde, marktaandeel. Het gros van de managers, aandeelhouders en toezichhouders stuurt hierop. Bijdragen aan maatschappelijk kwesties laat zich echter zo niet meten. Daarvoor heb je zogeheten *outcome- en impact-*indicatoren nodig. Als Unilever bijvoorbeeld zeep verkoopt (output) wil je ook weten wat consumenten daarmee doen (outcome), en welke invloed dat heeft op hun gezondheid (impact). Pas als we deze indicatoren integreren met outputgegevens kan een bedrijf CSV volledig implementeren.

Een geïntegreerd meetsysteem brengt de belangen samen van overheid, publiek en bedrijfsleven. Het bedrijf richt zich dan op de juiste output, overheid en NGO helpen om op basis daarvan de juiste outcome en impact te genereren. In het voorbeeld van de Unilever-zeep moeten overheid en maatschappelijke instellingen consumenten voorlichten en voorzien van schoon water. Gebeurt dat ook, dan draagt zeepverkoop inderdaad bij aan een maatschappelijk doel: verbetering van de gezondheid. Een geïntegreerd meetsysteem stelt ondernemingen in staat hun strategie daadwerkelijk te richten op deze nieuwe manier van zakendoen. Alleen ondernemingen die hun afhankelijkheid van de omgeving in beeld hebben, kunnen op termijn succesvol zijn. •