

Duurzaam ondernemen is 'hot' en niet alleen vanwege het sociale aspect. Het levert economische winst op als het gekoppeld wordt aan de bedrijfsstrategie. Hoe krijgt u dit onderwerp als toezichthouder op tafel? En waarom is dat belangrijk?

HOE FAIR TREEDT U ALS TOEZICHTHOUDER?

CREATING SHARED VALUE EN HET VERSTERKEN VAN 'EIGEN VERMOGEN'.

Swanette Jukema

De economische 'goeroes' Michael Porter en Mark Kramer (Porter, 2011) beschrijven hoe via Creating Shared Value elk bedrijf zijn doelen eenvoudiger kan halen. En tegelijkertijd de binding met de klanten kan verstevigen én de concurrentie op achterstand kan zetten. Voor u als toezichthouder is het boeiend om te onderzoeken of en hoe uw organisatie deze nieuwe ontwikkelingen oppakt. U kunt daarin van grote waarde zijn voor de organisatie. Juist als toezichthouder bent u gericht op de lange termijn, op continuïteit, op duurzame verandering en verbetering van de organisatie waarop u toezicht houdt. Hoe daagt u uw medeleden van de Raad van Toezicht (RvT) en de Raad van Bestuur (RvB) uit om het hart en het 'eigen vermogen' te verbinden? En hoe draagt u als toezichthouder daadwerkelijk bij aan Creating Shared Value, zonder dat dat blijft steken in een toevallig ad-hoc initiatief?

Dit artikel kunt u op twee manieren lezen. De eerste manier is het meest veilig: u bestudeert de nieuwste ontwikkelingen rondom sociaal duurzaam ondernemen. Aan het eind van dit artikel bent u dan op de hoogte van de meest actuele ontwikkelingen en kunt u in de RvT meepraten over Creating Shared Value.

Eigen vermogen

Veel spannender is om al lezend op zoek te gaan naar uw 'eigen vermogen'. Hiermee is eigen vermogen bedoeld in de dubbele zin van het woord. De grondslag onder het begrip Creating Shared Value is dat winstbejag ook mag bij duurzaam ondernemen. Sterker nog, winstbejag *moet* en is juist de motor om zoveel mogelijk bedrijfsdoelen te versterken door duurzaam te ondernemen. Porter en Kramer roepen wereldwijd alle topmensen op om zich tot het uiterste in te spannen. En dan niet om de wereld te redden, maar om het eigen vermogen van het bedrijf te vergroten.

Hoe u het artikel ook leest, als het goed is weet u na afloop dat Creating Shared Value staat voor win-win-winst en dat duurzaam ondernemen topprestaties vereist, ook van u als toezichthouder.

Wat is Creating Shared Value?

Porter en Kramer beschrijven het concept van Shared Value als de verbinding tussen sociale en economische vooruitgang. Juist de grote internationale bedrijven zijn koplopers in het ontdekken en benutten van Shared Va-



lue. Een voorbeeld is Nestlé, dat opschuift van een productiebedrijf in voedingsmiddelen naar een positie als belangrijke wereldwijde stimulator van het bevorderen van gezondheid. Door Creating Shared Value herpositioneert het bedrijf zich richting het centrum van de markt waar zij in de toekomst hun winst willen behalen.

Porter e.a. geven aan dat bedrijven op drie manieren Shared Value kunnen creëren:

- 1) *Door het opnieuw ontwikkelen van producten en markten.* Nestlé produceert bijvoorbeeld goederen die gezonder zijn door minder kunstmatige kleurstoffen.
- 2) *Door het herdefiniëren van productiviteit in de waardenketen.* In het voorbeeld van Nestlé door hergebruik van water in het productieproces.
- 3) *Door het mogelijk maken van lokale clusterontwikkeling.* Nestlé benoemt in hun 2013 Performance Summary dat ze minder hectaren beschermd natuurgebied

benutten voor hun productieprocessen. Ook trainen ze lokale boeren om hun capaciteiten te verbeteren.

Hoe verhoudt het nieuwe Creating Shared Value zich nu tot de bekende begrippen 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' en 'Corporate Social Responsibility'? De afgelopen jaren is er gelukkig al veel aandacht geweest voor het runnen van een bedrijf gekoppeld aan het verbeteren van de maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), internationaal bekend als Corporate Social Responsibility (CSR), raakt steeds meer ingeburgerd. Het begrip maatschappij (of het internationale 'social') wordt breed geïnterpreteerd en betreft niet alleen de interactie tussen mensen onderling, maar ook tussen mens en natuur en de effecten op ons leefmilieu. Er is in relatief korte tijd al veel bereikt en de ontwikkelingen gaan nog steeds door. Ove-

rigens is ook vanuit historisch perspectief sociaal ondernemen niet nieuw. Juist vanuit religieuze of politieke gedrevenheid is men al eeuwenlang bezig om arbeid en de samenleving te verbeteren.

Stroomversnelling

Toch is de ontwikkeling rond MVO/CSR de afgelopen jaren in een stroomversnelling gekomen. Er zijn al veel inspirerende voorbeelden. De liefhebbers verwijs ik graag naar een intrigerend boek van Zevenbergen (2012) over Sustainability @ the Speed of Passion. In dit boek beschrijft hij met aanstekelijk enthousiasme hoe passie de wereld kan veranderen en hij koppelt dit aan praktische stappenplannen, zoals (Zevenbergen, 2012, p. 53):

1. Volg je hart en start
 2. Beantwoord de vraag: welk probleem los ik op voor wie met mijn bedrijf (product/dienst) en heeft dat duurzaamheidswaarde?
 3. Hoe word ik voor deze waarde beloond/betaald?
 4. Begin praktisch: wat kan ik vandaag al verbeteren
 5. Definieer je plaats en verbind je met je eco-systeem
 6. Werk samen en innoveer doorlopend
 7. Mobiliseer mensen, zet ze in beweging
 8. Daag technologie uit om wat dan ook te verbeteren in je bedrijf
 9. Wees transparant en vraag om feedback
 10. Maak anderen beter en je zal er veel voor terug krijgen
- Dat zijn aanstekelijke voorbeelden. Toch krijg je al lezend in het boek van Zevenbergen het gevoel dat het hem vooral gaat om 'goed doen voor de wereld'. Daar is natuurlijk niets op tegen. Maar dat is niet het primaire belang voor een toezichthouder. Toezichthouders zijn

gericht op de bedrijfsstrategie en op de continuïteit op de langere termijn. Doordat bedrijfsbelangen en de maatschappelijke belangen veelal niet 'uitgelijnd' zijn, verzandt MVO/CSR nogal eens in een ad-hoc initiatief van een enthousiaste medewerker of team. Deze initiatieven zijn vaak eenmalig en losgekoppeld van de overige bedrijfsonderdelen. Er wordt niet integraal verantwoording over afgelegd en het is niet ingebed in de kwaliteitszorgcyclus. Er ligt een belangrijke taak voor de toezichthouder om ervoor te zorgen dat dat wél gebeurt.

Win – Win – Winst?

Zoals al eerder gemeld, kan het begrip 'eigen vermogen' op twee manieren uitgelegd worden. De gebruikelijke duiding is 'bezittingen minus schulden'. Maar 'eigen vermogen' is ook de kracht van een organisatie om Shared Value te ontdekken, te verbinden en te benutten.

Toezichthouders zijn tot op heden veelal nog niet toegerust om ook Shared Value mee te nemen in hun toezichtskader. Ze hebben er zelf vanuit hun eigen werkverleden nog onvoldoende ervaring mee opgedaan en zijn vaak niet op de hoogte van de nieuwste inzichten. Toch biedt Creating Shared Value voor toezichthouders een 'harde' invalshoek op een voorheen vaak als 'soft' beschouwd onderwerp. Op de volgende manieren kunt u als toezichthouder een kritische en onderzoekende houding innemen:

1. Benut uw ervaring en uw eigen creativiteit. Net zoals de organisatie het 'eigen vermogen' kan inzetten, brengt u ook als toezichthouder uw 'eigen vermogen' in.
2. U kunt op strategisch niveau het gesprek initiëren

CREATING SHARED VALUE BIEDT VOOR TOEZICHTHOUDERS EEN 'HARDE' INVALSHOEK OP EEN VAAK ALS 'SOFT' BESCHOUWD ONDERWERP

