

Samenwerken werkt beter bij maatschappelijk verantwoord ondernemen

De auteurs zijn verbonden aan het College of Commerce and Finance, Villanova University (Pennsylvania), J.A. Pearce II als professor strategisch management en ondernemerschap en hoofd van het Entrepreneurship Research Centre en J.P. Doh als assistant professor in management en hoofd van het Center for Responsible Leadership and Governance.¹

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijk thema geworden in het bedrijfsleven. Uit onderzoek blijken vijf principes die benadrukken hoe samenwerking bij MVO de beste combinatie van maatschappelijke en strategische resultaten oplevert.

In 1999 ergerde William Ford jr. het topmanagement en de aandeelhouders van de Ford Motor Co. toen hij schreef dat 'Ford op dit moment opereert in strijd met wat de consument wil en in strijd met de groeiende opinie over duurzaamheid (van het milieu)'. In het maatschappelijke verslag van zijn onderneming leek de kleinzoon van Henry Ford, op dat moment de president-commissaris van de onderneming, het zelfs eens te zijn met de uitspraak van de Sierra Club dat de 'brandstofverslindende SUV een rijdend monument is voor de vernietiging van het milieu'. Bill Ford heeft zijn stelling overtuigingen ten aanzien van het milieu iets moeten afzwakken nadat hij in oktober 2001, vlak na het schandaal met de Firestone-banden, de CEO van Ford werd. Hij heeft zich ingespannen om het financiële prestatievermogen van Ford te verbeteren en het vertrouwen bij de diverse groepen belanghebbenden te herstellen. Toch blijft hij een groot voorstander van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en milieubescherming. In zijn woorden: 'Een goede onderneming levert uitstekende producten en diensten. Een grootse onderneming doet niet alleen dat, maar spant zich ook in om de wereld beter te maken.'

Ford is nu een leider in het produceren van auto's die op alternatieve brandstof rijden en presteert evengoed als zijn belangrijkste Noord-Amerikaanse concurrenten, die allemaal verwickeld zijn in een felle mondiale concurrentiestrijd. De nieuwe CEO voert met succes een strategie die een betere financiële prestatie oplevert, meer vertrouwen schept in het merk, en duidelijk laat zien dat de autofabrikant vast van plan is om in bredere zin een bijdrage te

leveren aan de samenleving. Tot de meer opmerkelijke maatschappelijke initiatieven van Ford behoren een vernieuwend initiatief op het gebied van HIV/AIDS in Zuid-Afrika, dat nu wordt uitgebreid naar India, China en Thailand; een samenwerkingsverband met de US National Parks Foundation om milieuvriendelijk transport te bieden aan de bezoekers van de nationale parken in de Verenigde Staten; en aanzienlijke steun voor het Clean Air Initiative for Asian Cities.²

De initiatieven van Ford zijn typerend voor de MVO-initiatieven die we tegenwoordig bij veel vooraanstaande ondernemingen tegenkomen. Door ondernemingen ondersteunde maatschappelijke initiatieven zijn nu een gegeven. Tal van ondernemingen uit de Fortune 500-lijst creëren er sinds enige tijd ook topmanagementposities voor. Zo willen zij bereiken dat hun organisaties op een effectievere manier iets 'teruggeven' aan de samenleving. Bijna alle topmanagers beschouwen MVO inmiddels als een integraal onderdeel van hun rol als bestuurder, ongeacht of het is ingegeven door eigenbelang, altruïsme of strategisch dan wel politiek voordeel. Hun inspanningen zijn doorgaans gemakkelijk te vinden op de websites van hun ondernemingen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat hoog op de agenda van belangrijke bijeenkomsten voor topmanagers, zoals het World Economic Forum. MVO manifesteert zich ook duidelijk bij grote rampen – neem bijvoorbeeld de manier waarop ondernemingen hebben gereageerd op de tsunami in Azië in december 2004. Ook is MVO het onderwerp van tal van conferenties, workshops en nieuwsbrieven. 'Adviesbureaus schieten uit de

1. E-mailadressen:

john.pearce@villanova.edu
respectievelijk

jonathan.doh@villanova.edu

2. Verwijzingen naar specifieke bedrijven en instellingen in dit artikel zijn mede ontleend aan informatie van hun eigen websites.

grond om bedrijven te adviseren hoe zij maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten aanpakken, en hoe zij de wereld kunnen vertellen dat ze er actief in zijn,' schreef *The Economist* eerder dit jaar in een katern over maatschappelijk verantwoord ondernemen.³

Topmanagers staan aan twee kanten onder druk. Enerzijds voelen ze de noodzaak om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, anderzijds moeten ze de aandeelhouder zoveel mogelijk waarde bezorgen. Zij worden dezer dagen geconfronteerd met vijandige critici die zich verzetten tegen de notie dat een onderneming uitsluitend zoveel mogelijk winst moet maken; de vaak gewelddadige protesten van de afgelopen jaren tegen de 'globalisering' zijn daar een voorbeeld van. Ook zijn er de sceptici die vinden dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen maar een marketinginstrument is. Dit artikel gaat echter niet over de vraag of topmanagers de juiste maatregelen nemen op het vlak van maatschappelijk verantwoord – noch of ze daarbij oprecht zijn. Wij hebben dit artikel geschreven vanuit de veronderstelling dat veel organisaties hun MVO-effectiviteit willen verbeteren. De vraag is niet of ondernemingen MVO-initiatieven zullen ondernemen, maar hoe zij dat kunnen doen. De meeste ondernemingen staan vooral voor de vraag hoe zij zoveel mogelijk maatschappelijk rendement kunnen behalen met de beperkte middelen die zij beschikbaar hebben voor maatschappelijke projecten.

Wij hebben tientallen MVO-initiatieven bij grote ondernemingen onderzocht. Daarbij hebben wij geconstateerd dat topmanagers worstelen met de vraag waar zij voor moeten kiezen: een initiatief met een geringe betrokkenheid, zoals een donatie, dan wel een initiatief met een sterke betrokkenheid waarbij men het risico loopt dat deze betrokkenheid de aandacht afleidt van de centrale doelstelling van de onderneming (zie het kader 'Over het onderzoek'). In dit artikel bespreken we de bevindingen van ons onderzoek. Wij concluderen dat een maatschappelijk initiatief in samenwerking ('collaborative social initiative', of CSI) – een vorm van doorlopende betrokkenheid bij een maatschappelijk project of vraagstuk – een onderneming de beste combinatie biedt van maatschappelijk en strategisch effect.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen – de essentie van de discussie

De juiste invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen – de maatregelen die een onderneming neemt ten behoeve van de samenleving ter aanvulling op de eisen die de wet stelt en de directe belangen van

de aandeelhouders – heeft een eeuw aan filosofisch en economisch intrigerende discussies opgeleverd.⁴ Sinds de staalmagnaat Andrew Carnegie in 1889 zijn essay *The Gospel of Wealth* publiceerde, zien we twee uitersten in het debat. Aan de ene kant staat de stelling dat een onderneming in essentie de hoedster is van een publiek goed, dat voor het maatschappelijk welzijn moet worden beheerd. Aan de andere kant staat de overtuiging dat het management slechts één legitiem doel heeft: winstmaximalisatie. Het debat over MVO is in de twintigste eeuw lange tijd op de achtergrond gevoerd. Het thema kwam alleen op de voorpagina's bij belangrijke gebeurtenissen, zoals een olieramp, een consumentenproduct dat schadelijk bleek te zijn, of een schandaal dat opnieuw leidde tot discussies over het ware doel van een onderneming. In de afgelopen dertig jaar is er een meer positieve toon gekomen in de discussie over MVO doordat nieuwe bedrijven expliciet altruïsme in het vaandel voerden. Bedrijven als Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. stelden dat MVO en winst wel degelijk met elkaar kunnen samengaan. Als je goed doet, verdient je ook goed, was de boodschap. Die redenering heeft aan populariteit gewonnen. Meer en meer topmanagers zijn het belang gaan beseffen van een goede reputatie bij consument, belegger en medewerker. Pas zeer recentelijk zijn topmanagers echter een duidelijker beeld gaan krijgen van de juiste rol van MVO en het effect ervan op het financiële prestatievermogen.

In het verleden leverde het onderzoek naar het financiële effect van MVO geen eenduidige uitkomsten op. Sommige studies rapporteerden een positieve relatie, andere een negatieve, en weer andere helemaal geen. Door verbeteringen in theorievorming, onderzoeks-aanpak, gegevens en analyse is er echter sinds het midden van de jaren negentig empirisch materiaal met meer eenduidige resultaten beschikbaar.⁵ Belangrijk is een recente meta-analyse (een aanpak waarbij bevindingen uit eerder onderzoek worden gecombineerd) van meer dan tien onderzoeken; dit onderzoek gaf aan, dat er per saldo positieve relaties mogen worden verwacht van een MVO-initiatief, maar dat maatschappelijke verantwoordelijkheid vooral via het effect op de reputatie leidt tot een superieur financieel prestatieniveau.⁶

Over het onderzoek

Dit onderzoek bouwt voort op ons eerdere werk op het gebied van strategisch management en joint-ventures, alsook bepaalde studies naar de manier waarop niet-commerciële, non-gouvernementele organisaties een

3. C. Crook, 'The Good Company', *The Economist*, 20 januari 2005.

4. We hanteren de definitie van MVO van A. McWilliams en D. Siegel, 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective', *Academy of Management Review*, 26, nr. 1, januari 2001, p. 117-127.

5. Zie bijvoorbeeld B.M. Ruf en anderen, 'An Empirical Investigation ...', in *Journal of Business Ethics*, 32, nr. 2, juli 2001, p. 143-157.

6. M. Orlitzky, F.L. Schmidt en S.L. Rynes, 'Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis', *Organization Studies*, 24, nr. 3, 2003, p. 403-441.

onderneming kunnen helpen om waarde te creëren.ⁱ Voor dit onderzoek hebben wij kwantitatief en case-onderzoek uitgevoerd naar het gemeenschappelijk gebruik van middelen in allianties en joint-venturesⁱⁱ en naar doeltreffende strategieën voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.ⁱⁱⁱ We hebben voor dit artikel gekozen voor een inductieve benadering, en tientallen cases van acties, initiatieven en best practices op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen bekeken. Op grond van deze analyse concluderen wij dat een maatschappelijke samenwerkingsinitiatief – een gemeenschappelijk project dat waarde genereert aan zowel particuliere als non-profitdeelnemers – een bijzonder doeltreffende aanpak vormt. We hebben uitgebreid secundair onderzoek verricht naar deze initiatieven en gesproken met enkele betrokkenen. Bovendien hebben we geput uit onze eigen ervaringen met ondernemingen en hun partners op het gebied van de inzameling en verdeling van overtollige levensmiddelen respectievelijk energie en milieu (internationaal). We hebben daar de belangrijkste lessen uit getrokken en deze vertaald in een algemeen model voor maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven dat door andere ondernemingen en hun partners kan worden toegepast.

i. C.A. DeKluyver en J.A. Pearce II, *Strategy: A View From The Top*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 2003; en J.P. Doh en H. Teegen (red.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Praeger Publishers, Westport (Conn.), 2003.

ii. L. Hatfield en J.A. Pearce II, 'Goal Achievement and Satisfaction of Joint Venture Partners', *Journal of Business Venturing*, 9, nr. 5, september 1994, p. 423-449; en J.A. Pearce II en L. Hatfield, 'Performance Effects of Alternative Joint Venture Resource Responsibility Structures', *Journal of Business Venturing*, 17, nr. 4, juli 2002, p. 343-364.

iii. Doh en Teegen' (zie i); en H. Teegen, J.P. Doh en S. Vachani, 'The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda', *Journal of International Business Studies*, 35, nr. 6, 2004, p. 463-483.

Er zijn voor bedrijven volop mogelijkheden om aan MVO-doelen te werken. De grotere uitdaging is echter om het juiste evenwicht te vinden (zie figuur 1). Filantropie zonder actieve betrokkenheid – een schenking bijvoorbeeld – wordt nogal eens bekritiseerd omdat het te beperkt zou zijn, alleen het eigenbelang zou dienen, en vaak ingegeven zou zijn door de wens de reputatie van de onderneming te verbeteren en de kritiek van niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en anderen te pareren. Wordt

de koers van de onderneming echter verlegd naar een missie van maatschappelijke verantwoordelijkheid, ongeacht hoe aantrekkelijk die misschien ook is, dan kan een onbedoeld effect zijn dat managers en medewerkers worden afgeleid van het primaire doel van de onderneming.⁷

Het management heeft behoefte aan een model voor het selecteren van maatschappelijke initiatieven waarbij de onderneming haar kerncompetenties kan benutten en optimaal effect kan bereiken. Ook uit onderzoek blijkt dat een onderneming eerst moet bepalen welke maatschappelijke doelen zij wil steunen en waarom. Vervolgens is de vraag aan de orde, hoe die ondersteuning moet worden georganiseerd. Volgens één visie kan een onderneming zich in essentie op drie manieren inzetten voor de samenleving: door geld of goederen te schenken, vaak aan een niet-gouvernementele of niet op winst gerichte instelling; door in de eigen organisatie een activiteit op te zetten om externe charitatieve inspanningen te ondersteunen; en door te gaan samenwerken met een organisatie die beschikt over een bepaalde expertise in het managen van de manier waarop de steun van de onderneming wordt ingezet.⁸

Wederzijdse voordelen van maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven

Uit ons eigen onderzoek en dat van anderen lijken we te mogen concluderen dat de samenwerkingsbenadering consequent betere prestaties oplevert dan de twee andere opties.⁹ Op de keper beschouwd betekent een 'maatschappelijk initiatief' trouwens sowieso dat er sprake is van samenwerking. Ook onderzoek naar commerciële allianties en netwerken tussen ondernemingen in een concurrentiesituatie wijst in deze richting. Een onderneming heeft er baat bij, wanneer een partner middelen, capaciteiten of andere activa inbrengt die men zelf niet zo gemakkelijk kan verwerven. Dankzij haar 'combinerende capaciteiten' verkrijgt een onderneming middelen die kunnen worden gebundeld met het oog op nieuwe toepassingen. Zo kan innovatief worden ingespeeld op de snel ontwikkelende omgeving.

Met datgene wat wij maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven noemen (CSI) is het niet anders. Noch het bedrijfsleven, noch de non-profitsector heeft het antwoord op escalerende maatschappelijke of milieuproblemen. Er kunnen echter wel belangrijke bijdragen worden geleverd in de vorm van materiële middelen en/of diensten dan wel de tijd, het talent, de energie en de organisatorische kennis van vrijwilligers. Dergelijke aanvullende bijdragen zijn veruit superieur aan louter donaties in geld; die vormen slechts een

7. T.A. Badger, 'Levi Strauss Closes Its Last U.S. Sewing Plants', *Associated Press*, 9 januari 2004.

8. B. Husted, 'Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalize?', *Long Range Planning*, nr. 5, 2003, p. 481-498.

9. Dit onderzoek bouwt voort op ons eerdere onderzoek naar gemeenschappelijk gebruik van middelen in allianties en de wijze waarop NGO's waarde kunnen genereren voor ondernemingen. Zie J.A. Pearce II en L. Hatfield, 'Performance Effects of Alternative Joint Venture Resource Responsibility Structures', *Journal of Business Venturing*, 17, nr. 4, juli 2002, p. 343-364; en J.P. Doh en H. Teegen (red.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*, Praeger Publishers, Westport (Conn.), 2003. Zie verder ook D.A. Rondinelli en T. London, 'How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations', *Academy of Management Executive*, 17, nr. 1, februari 2003, p. 61-76.

zeer beperkt antwoord op de problemen in de samenleving. Een maatschappelijk initiatief vereist doorlopende informatie en operationele uitwisseling tussen partijen. Zo'n initiatief is vooral aantrekkelijk vanwege de potentiële voordelen voor zowel de onderneming als de niet-commerciële partner.

Er zijn sterke aanwijzingen dat MVO-activiteiten in toenemende mate meer opleveren dan alleen maar een versterking van de reputatie.¹⁰ Voor sommige bedrijven kan een MVO-initiatief een middel zijn om managementtalent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen. Project Ulysses (het Odysseus-project) van PriceWaterhouseCoopers (PWC) is een programma voor leiderschapontwikkeling waarbij kleine teams van PWC-partners naar ontwikkelingslanden worden gestuurd om hun kennis toe te passen op complexe maatschappelijke en economische uitdagingen. De multiculturele teams van PWC werken samen met NGO's, organisaties in lokale gemeenschappen en intergouvernementele instellingen. In projecten van acht weken zetten zij zich onbezoldigd (pro bono) in voor gemeenschappen die worstelen met de gevolgen van armoede, conflicten en de aftakeling van het milieu.¹¹ Het Ulysses-programma was deels ontworpen om in te spelen op een steeds grotere uitdaging voor 'professional service'-firma's: de leiders van morgen vinden en opleiden – professionals die niet-traditionele antwoorden weten te vinden op hardnekkige problemen.

De ruim twintig 'Ulysses graduates' werken allemaal nog steeds bij PWC; de meesten zeggen dat zij zich sterk betrokken voelen bij de firma vanwege de betoonde betrokkenheid jegens hen, en omdat zij nu een andere kijk hebben op de waarden van PWC. Voor PWC is het Ulysses-programma een tastbare boodschap aan het adres van de belangrijkste stakeholders dat de onderneming werkelijk iets voor de wereld wil betekenen. Volgens Brian McCann, de eerste partner in de Verenigde Staten die deelnam aan Ulysses, is het programma '... echt onderscheidend – niet alleen ten opzichte van onze concurrenten maar ten opzichte van alle mondiale organisaties'.¹²

Vijf principes voor succesvolle maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven

Op basis van ons onderzoek hebben wij vijf principes gedistilleerd die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van een maatschappelijk samenwerkingsinitiatief (CSI's; zie figuur 2). Met een MVO-initiatief dat de meeste of alle van deze elementen bevat kan een onderneming optimaal effect sorteren met haar bijdrage aan de samenleving terwijl zij tegelijkertijd

aan haar algemene strategische doelen werkt.¹³ De meeste CSI's zullen geen volledig succes zijn in alle vijf elementen, maar succes vereist wel dat er althans enige vooruitgang wordt geboekt op elk van deze vijf punten.

Kies een hardnekkig probleem en werk daaraan met het oog op de lange termijn

Een onderneming levert de grootste bijdrage aan de samenleving wanneer zij een belangrijke en al lang bestaande beleidsuitdaging kiest en aan de oplossing daarvoor gaat werken met het oog op de lange termijn. Ron Alsop, een ervaren journalist van de *Wall Street Journal* en publicist, stelt dat ondernemingen die willen bijdragen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid – en zo hun reputatie willen versterken – het vraagstuk in kwestie 'in bezit moeten nemen'.¹⁴ Als een onderneming een probleem oppakt dat duidelijk van belang is voor het welzijn van de samenleving, en aanzienlijke middelen vereist, dan is voor zowel interne als externe doelgroepen duidelijk dat het initiatief de investering van de onderneming verdient.

Vrij voor de hand liggende voorbeelden van maatschappelijke thema's die nog jarenlang de aandacht vragen, zijn ondermeer honger, gebrekkige huisvesting, slechte gezondheid, slecht onderwijs en de aftakeling van het milieu. Door zich structureel in te zetten op een van deze thema's raakt een onderneming er als het ware mee 'verweven'. De onderneming moet vervolgens competenties ontwikkelen waarmee ze haar maatschappelijk verantwoorde activiteiten goed kan uitvoeren terwijl ze investeert in die 'outputs'. Daarnaast moeten projecten van beperktere reikwijdte en met mijlpalen op de kortere termijn worden ontwikkeld, die met een directe bijdrage van de onderneming kunnen worden uitgevoerd. De honger de wereld uit helpen is een mooi doel, maar het is te groot; geen enkele onderneming kan daar in haar eentje veel aan doen.

Avon Products Inc., dat cosmetica en aanverwante producten verkoopt, is een goed voorbeeld van een bedrijf dat zich voor de lange termijn heeft verbonden aan een wijd verbreid en hardnekkig probleem. In 1992 lanceerde de Avon Foundation, een charitatieve organisatie opgericht in 1955 om vrouwen en hun gezinnen te helpen, in het Verenigd Koninkrijk de 'Breast Cancer Crusade' (kruistocht tegen borst-

De honger de wereld uit helpen is een mooi doel, maar het is te groot – geen enkele onderneming kan daar in haar eentje veel aan doen

10. N.C. Smith, 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?', *California Management Review*, 45, nr. 4, zomer 2003, p. 52-76.

11. J. Hempel and S. Porges, 'It Takes a Village – And a Consultant', *Business Week*, 4 september 2004, p. 76.

12. Uitspraak gedaan in interview door auteurs, 7 december 2004.

13. Zie noot 8.

14. R. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset*, Free Press, New York, 2004.

kanker). Het programma is sindsdien uitgebreid naar in totaal vijftig landen. Er worden fondsen geworven via allerlei programma's, de verkoop van producten en speciale evenementen, zoals de 'Avon Walk for Breast Cancer' (wandelen tegen borstkanker). Avon onderscheidt zich hierin van bedrijven die een specifieke instelling (bijvoorbeeld voor onderzoek) steunen. Avon opereert als een samenwerkingsverband en steunt een landelijk netwerk van onderzoeksinstanties, medische instellingen, sociale diensten en organisaties van burgers die zich ieder op hun eigen manier inzetten om patiënten te helpen of het onderzoek naar borstkanker te bevorderen. De 'Crusade' heeft tot nu toe meer dan 350 miljoen dollar uitgekeerd aan onderzoeksinstanties op het gebied van borstkanker en zorginstellingen over de hele wereld.

Het 'Avon Walks'-programma heeft in de eerste tien jaar meer dan 250 miljoen dollar aan fondsen opgeleverd voor onderzoek, bewustwording, opsporing en de behandeling van borstkanker.

Een ander voorbeeld van een effectief samenwerkingsprogramma met een maatschappelijk doel (CSI) is het 'Reinventing Education'-initiatief van IBM. Sinds 1994 werkt IBM over de hele wereld samen met niet-commerciële partners in het onderwijs aan de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie voor het onderwijs. Zo hoopt het concern iets te kunnen doen aan enkele van de hardnekkigste aandachtspunten in het onderwijs, zoals omgaan met krimpende budgetten, de ouders meer bij de school te betrekken, overstappen op een teamaanpak in het onderwijs, en het ontwikkelen van nieuwe lesplannen. Dit initiatief is een antwoord op de bijna mondiale consensus dat onderwijs – vooral aan meisjes en vrouwen – de cruciale basis legt van waaruit een

heel scala aan maatschappelijke en economische problemen in ontwikkelingslanden kan worden aangepakt. Om het bestaande tekort op het gebied van onderwijs te kunnen oplossen, is een langdurige betrokkenheid bij schoolhervorming nodig, bijvoorbeeld om methoden te ontwikkelen voor het meten van leren.

Voor Home Depot Inc. is huisvesting het maatschappelijke aandachtspunt. In 2002 richtte de onderneming de Home Depot Foundation op, die zich vooral ten doel stelt om 'betaalbare, efficiënte en gezonde huizen' te bouwen. Zo'n dertig miljoen Amerikanen lijden op de een of andere manier aan gebrek in hun huisvesting. De woning is slecht of mensen zitten op elkaars lip. Het ontbreekt aan warm water, elektriciteit, toilet, of bad of douche. Of mensen zijn een te groot deel van hun inkomen kwijt aan huisvesting. Het is dus wel zeker dat Home Depot op dit gebied langdurig actief zal zijn. De Foundation werkt nauw samen met de leveranciers van Home Depot en met allerlei non-profitorganisaties om betaalbare huisvesting te bouwen voor gezinnen met lage inkomens. Erg belangrijk is de inzet van lokale vrijwilligers.

Zet datgene in 'wat wij doen'

Een onderneming kan een optimale bijdrage leveren wanneer zij kerncapaciteiten inzet en producten en diensten aandraagt die voortvloeien uit de expertise die ook in de commerciële bedrijfsactiviteiten wordt ontwikkeld en gebruikt. Dergelijke bijdragen scheppen een wederzijds profijtelijke relatie tussen de partners: het thema in kwestie krijgt de grootste mogelijke bijdrage terwijl de onderneming haar kosten en bedrijfsvreemde activiteiten zoveel mogelijk beperkt. De diensten die de onderneming levert voor

Figuur 1. De 'bandbreedte' van maatschappelijk verantwoord ondernemen



het maatschappelijke doel hoeven niet identiek te zijn aan de commerciële diensten. Ze moeten echter wel gebaseerd zijn op een aspect van de strategische competenties van de onderneming.

Dit thema is aan de orde geweest op de recente bijeenkomst van het World Economic Forum in het Zwitserse Davos. 'Wij zien maatschappelijk verantwoord ondernemen als een integraal onderdeel van onze bedrijfsactiviteiten, een onderdeel van onze kernvaardigheden', zei Antony Burgmans, voorzitter van Unilever. 'De grote waarde voor Unilever is de concernreputatie die erdoor wordt gecreëerd.'

Deze benadering is vergelijkbaar met die van IBM. In het kader van het 'Reinventing Education'-initiatief verschaft IBM op locatie geld, onderzoekers, onderwijsadviseurs en technologie. IBM zoekt nieuwe manieren om technologie in te zetten voor wezenlijke vernieuwing in scholen en een brede verandering van het onderwijsstelsel – dat alles met het doel, de prestaties van de leerlingen te verbeteren. In wezen gebruikt IBM voor een maatschappelijk doel haar expertise in technologie en systemen, en haar ervaring in het leveren van systeemoplossingen voor cliënten in het onderwijs. Zo hoopt het concern een breed scala van uitdagingen in het onderwijs aan te gaan. Stanley Litow, vice-president voor concerncommunicatie bij IBM: 'IBM is ervan overtuigd dat een sterke gemeenschap cruciaal is voor het succes van de onderneming ... Daarom stellen wij ons mede ten doel om de kwaliteit van het publieke onderwijs te verbeteren en de digitale kloof te sluiten.' IBM zelf wint hiermee aan goodwill en merkbekendheid in belangrijke doelmarkten. Het concern herhaalt hiermee in zekere zin de succesvolle strategie van Apple Computer Inc. in de jaren tachtig, toen Apple zijn profiel versterkte door computers te schenken aan scholen.

Aan de inkoopkant zijn veel van dergelijke initiatieven te vinden. Een bedrijf in de detailhandel als Starbucks Coffee betreft veel van zijn koffiebonen nu direct van de koffieboeren om ervoor te zorgen dat zij een eerlijke beloning krijgen en niet worden uitgeknepen door de tussenhandel. Veel supermarkten hebben dit voorbeeld gevolgd met eigen versies van het 'fair trade'-model.

Lever specialistische diensten aan een grootschalig initiatief

Een onderneming bereikt het grootste maatschappelijke effect wanneer zij een gespecialiseerde bijdrage levert aan een grootschalig samenwerkingsinitiatief. Als men bijdraagt aan een initiatief waarin ook andere

particuliere, publieke of non-profitorganisaties actief zijn, levert dat veel meer effect op dan de eigen beperkte bijdrage op zich. Het is verleidelijk te kiezen voor een doel dat alleen maar wordt geassocieerd met de eigen bijdrage. Het grote publiek zou zo'n doel echter waarschijnlijk beschouwen als een 'hobby' van de onderneming, en niet zien als een bijdrage aan een groot probleem waar allerlei partijen zich sterk voor maken.

Een goed voorbeeld is het initiatief van The AES Corp voor de compensatie van CO₂-uitstoot. AES, met hoofdzetel in Arlington (Virginia), is een van de

grootste elektriciteitsproducenten ter wereld, met dertigduizend medewerkers en opwekking- en distributieactiviteiten in 27 landen. Enkele jaren ge-

leden onderkende de onderneming dat ze kon bijdragen aan de strijd tegen het broeikaseffect, dat een grote bedreiging vormt voor het milieu (aftakeling van de leefomgeving, uitsterven van soorten, droogte en watertekort). AES ontwikkelde een programma om de uitstoot van kooldioxide te compenseren door middel van 'carbon sinks' ('opslagputten' voor CO₂). Dergelijke 'sinks' vormen een praktisch en doeltreffend antwoord op het mondiale probleem van het broeikaseffect. Uit onderzoek blijkt dat bosaanplant en -behoud het meest praktische en doeltreffende antwoord is op het CO₂-probleem. Bomen nemen CO₂ op terwijl ze groeien, en zetten dit om in kool die wordt opgeslagen in de biomassa van de boom zolang deze leeft. AES kon zich gaan inzetten voor de aanplant van bomen, bedacht het topmanagement. Die nieuwe bomen zouden dan misschien voldoende CO₂ kunnen opvangen om de uitstoot van een warmtekrachtcentrale van AES te compenseren. Deze benadering is een van de vele geaccepteerde oplossingen geworden in het mondiale verdrag over de klimaatverandering – het Protocol van Kyoto – waarmee de juridisch bindende doelstellingen voor emissiereductie kunnen worden gehaald.

Een ander voorbeeld is ConAgra, een gigant in voorverpakte levensmiddelen, die zich inzet voor de strijd tegen honger. ConAgra is gaan samenwerken met America's Second Harvest (Amerika's Tweede Oogst), een organisatie die in de Verenigde Staten de inzameling en verdeling van overtollige levensmiddelen leidt. ConAgra vervult een coördinerende rol als landelijk distributiecentrum voor donaties van voorbewerkte en bederfelijke levensmiddelen.

Het is verleidelijk te kiezen voor een doel dat alleen maar wordt geassocieerd met de eigen bijdrage

Figuur 2. Succescriteria voor een maatschappelijk samenwerkingsinitiatief



Dankzij deze rol kunnen kleinere lokale programma's middelen met elkaar delen. Dit bevordert de effectiviteit van het donatie- en distributieproces voor levensmiddelen. In oktober 1999 verbond ConAgra zich met America's Second Harvest in een speciaal initiatief, het Feeding Children Better-programma (betere voeding voor kinderen). Dit programma financiert meer dan honderddertig 'Kids Cafe's' (Kindercafé's) verspreid over de hele Verenigde Staten en levert meer dan twaalf miljoen gratis maaltijden voor kinderen. ConAgra helpt America's Second Harvest ook met de distributie van levensmiddelen aan vijftig-duizend lokale charitatieve instellingen; deze instellingen verzorgen op hun beurt weer meer dan 94 duizend voedselprogramma's.

Benut de invloed van de overheid

Steun van de overheid aan de inzet van ondernemingen bij een maatschappelijk initiatief kan een belangrijke stimulans zijn. De overheid kan op zijn minst proberen om drempels tegen een dergelijke betrokkenheid weg te nemen. De overheid kan fiscale prikkels bieden en bedrijven beschermen tegen aansprakelijkheid. Met dergelijke en andere vormen van directe en indirecte steun kan de overheid bedrijven stimuleren om zich in te zetten voor maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven (CSI's). In de Verenigde Staten betekent een schenking aan het inzamelingsprogramma van ConAgra een fiscale aftrekpost. Het bedrijf dat de schenking doet, mag

de kosten (niet de marktwaarde) van de geschonken producten plus de helft van de winstmarge op de producten aftrekken van het inkomen dat wordt opgegeven aan de belasting. De toegestane aftrek bedraagt maximaal twee keer de kosten van het product. Om de deelname van bedrijven aan dergelijke voedselprogramma's te bevorderen, heeft America's Second Harvest een aantal aanbevelingen ontwikkeld voor de Amerikaanse overheid. De hoop is, dat de overheid nog meer belastingvoordeel wil geven aan partijen die levensmiddelen schenken. Voorgesteld is onder meer dat de belastingaftrek wordt bepaald op grond van een eerlijke marktwaarde van de schenkingen. Fiscale prikkels stimuleren ondernemingen om deel te nemen aan maatschappelijk initiatief. Boston Market, KFC en Kraft Foods geven dat ook ruiterslijk toe. Door levensmiddelen te schenken, kan een onderneming te weten komen hoeveel voedsel er wordt verspild; men registreert de schenkingen immers met het oog op het belastingvoordeel.

Een ander initiatief is wetgeving voor de aansprakelijkheid bij maatschappelijk initiatieven. In 1996 nam het Amerikaanse Congres hier een wet over aan, de 'Bill Emerson Good Samaritan Food Donation Act' (de 'barmhartige samaritaan'-wet). Deze wet vrijwaart bedrijven van aansprakelijkheid voor geschonken levensmiddelen behalve wanneer er sprake is van grove nalatigheid. Naar het voorbeeld van deze federale wet hebben alle vijftig staten en het District of Colombia (de

hoofdstad Washington) vergelijkbare wetten doorgevoerd om donateurs te beschermen, met uitzondering van ernstige nalatigheid. Veel ondernemingen en non-profitorganisaties zouden graag nog meer stappen op dit gebied zien ter ondersteuning van hun werk.

Expliciete instemming van de overheid is ook van onschatbare waarde. Het samenwerkingsverband van The Home Depot met Habitat for Humanity International Inc. wordt actief ondersteund door het Amerikaanse ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (Housing and Urban Development, of 'HUD'). De geboden steun bestaat uit formele goedkeuring, logistieke hulp en de impliciete erkenning dat het samenwerkingsverband de eigen inspanningen van het ministerie aanvullen. Home Depot heeft de verzekering van de overheid dat het programma niet onnodig zal worden tegengewerkt door bureaucratische rompslomp. Ook de bijdrage van AES aan de strijd tegen het broeikaseffect wordt gesteund, in dit geval door organisaties als de Wereldbank, de Global Environment Facility en de milieu- en ontwikkelingsprogramma's van de Verenigde Naties; zij oordelen positief over AES en bevorderen de compensatieprogramma's met schenkingen, leningen en wetenschappelijk onderzoek.

Vergaar en waardeer de totale combinatie van voordelen
Om optimaal profijt te trekken uit de bijdrage aan een maatschappelijk initiatief is het belangrijk te meten hoeveel waarde er, alles bij elkaar, via dat initiatief wordt verkregen. Daarbij moet niet alleen worden gekeken naar de bijdrage aan de samenleving, maar ook naar het reputatie-effect dat de positie van de onderneming ten opzichte van haar doelgroepen consolideert of versterkt. Een positieve reputatie – bij consumenten, leveranciers, medewerkers, regelgevers, belangengroepen en andere belanghebbenden – wordt vooral in de hand gewerkt door een oprechte betrokkenheid. Tijdelijke of sporadische belangstelling werkt niet. De consument en andere belanghebbenden hebben het onmiddellijk in de gaten wanneer een onderneming iets alleen maar voor de vorm doet, enkel met het doel om snel enige goodwill te kweken. 'Het publiek ruikt het als [een MVO-initiatief] niet oprecht is,' vertelde Shelley Lazarus, chairman en CEO van het reclamebureau Ogilvy & Mather Worldwide, recentelijk op het World Economic Forum. Is een maatschappelijk initiatief echter gebaseerd op de vier bovengenoemde principes, dan kan dat de reputatie van een onderneming aanzienlijk versterken.

AES heeft berekend dat het meer dan 12 miljoen dollar heeft geïnvesteerd in zeven verschillende projecten om de uitstoot van broeikasgassen te compenseren. De programma's moeten over de komende dertig tot veertig jaar in totaal 67 miljoen ton koolstof (of 250 miljoen ton CO₂) compenseren – evenveel als de cumulatieve uitstoot van een conventionele kolengestookte centrale van duizend megawatt gedurende de gehele bedrijfsperiode. AES let erop, projecten te kiezen die een meetbare emissiecompensatie opleveren en die worden gesteund door organisaties die de emissiereducties goed kunnen beheren en bewaken (bijvoorbeeld CARE of Nature Conservancy).

De bijdrage van AES aan de strijd tegen het broeikaseffect heeft diverse prijzen opgeleverd, benevens een positief profiel bij internationale financiële instellingen als de Wereldbank, de International Finance Corporation en de Inter-Amerikaanse Ontwikkelingsbank, alsook overheden, verzekeraars en NGO's.

In de markt voor consumptiegoederen trekt Avon sterk de aandacht van de media met haar reclame en marketing van de Cancer Walks en landelijke speciale evenementen zoals een fondsenwervingsconcert en een prijsuitreikingsceremonie. Avon heeft zich zo sterk verbonden met het thema borstkanker dat deze betrokkenheid – en het bijbehorende roze lintje – even bekend is bij de consument als de marketing en distributie aan huis waar de onderneming bekend om staat.

Het precieze effect valt niet gemakkelijk te kwantificeren, maar de campagne met het roze lintje zorgt voor merkbekendheid en levert Avon economisch voordeel op in de vorm van goodwill en reputatie. Avon koos voor een thema dat vrouwen ter harte gaat. Bovendien heeft Avon gekozen voor optimale effectiviteit, door samen te werken met gerespecteerde NGO's. Dit heeft in de markt gezorgd voor vertrouwen en geloofwaardigheid. 'Er moet een samenwerking zijn tussen het thema en de onderneming', aldus Susan Heany, directeur maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Avon. 'Het verband tussen het maatschappelijk initiatief en het commerciële product zorgt voor merkbekendheid. Consument en fabrikant willen allebei hetzelfde: wereldwijd een betere zorg voor vrouwen.'¹⁵

America's Second Harvest heeft de overheid voorgesteld om belastingvoordelen te geven aan partijen die levensmiddelen schenken, op basis van een eerlijke marktwaarde van de geschonken goederen

15. *The Catalyst Consortium*, 'Corporate Social Responsibility in Practice Casebook', juli 2002 (www.rhcatalyst.org).

De som der delen ...

Het geschetste CSI-model kan worden toegepast op allerlei maatschappelijke initiatieven van ondernemingen omdat die initiatieven voldoen aan de meeste van de vijf beschreven succesfactoren, een langetermijndoel; een thema van een dermate grote omvang dat de onderneming zich kan specialiseren in de bijdrage die zij levert; tal van mogelijkheden om de eigen, bestaande activiteiten of producten in te zetten; steun van de overheid; en voordelen die waarde toevoegen voor de onderneming. De meest succesvolle initiatieven presteren goed op elk van deze vijf punten (zie figuur 3).

Van de vijf succesprincipes is het tweede principe verreweg het belangrijkste. Een onderneming moet voor het goede doel datgene inzetten waar zij ook

Voor Ben & Jerry's zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid essentiële aspecten van de strategie, maar voor een grotere, gevestigde onderneming lijkt zo iets niet realistisch

in haar reguliere commerciële activiteit het beste in is. Dit uitgangspunt sluit aan bij onderzoek waaruit blijkt dat de maatschappelijke activiteit die het meest verwant is met de centrale missie van een onderneming ook het meest efficiënt wordt aangestuurd door middel van internalisering of samenwerking.¹⁶ De aanpak geschetst in dit artikel kan veel breder worden toegepast dan de voorbeelden die we hier geven. Een bedrijf op het gebied van afvalverwerking kan bijvoorbeeld in zee gaan met een programma voor recycling. Een uitgeverij kan zich inzetten voor naschoolse onderwijsactiviteiten. Een farmaceutisch bedrijf kan een alliantie aangaan met lokale inentingsprogramma's en voorlichtingsprogramma's over gezondheid.

MVO-strategie: er zijn grenzen

Bij sommige ondernemingen, zoals Ben & Jerry's, zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid essentiële onderdelen van de strategie van de onderneming. Ons onderzoek geeft echter aan dat een dergelijke sterke concentratie op MVO vermoedelijk niet realistisch is voor een grotere, gevestigde onderneming. Volgens sommigen heeft het management van Levi Strauss & Co. te veel gekeken naar maatschappelijke doelen, en daardoor te weinig oog gehad voor de wezenlijke problemen in eigen huis. Dit zou mede in de hand hebben gewerkt dat de onderneming uiteindelijk alle productievers-

tigingen in Noord-Amerika heeft moeten sluiten.¹⁷

Een grotere onderneming mag zich niet tevreden stellen met de gemakkelijke optie om alleen maar geld te schenken aan een goed doel. De betrokkenheid mag echter ook niet te ver gaan. Dat laatste hoeft echter geen belemmering te zijn voor ambitie. Ons onderzoek geeft aan, dat ook projecten die groot zijn in schaal en reikwijdte tot succes kunnen leiden. De suggestie die uit het onderzoek naar voren komt, is echter dat een onderneming haar betrokkenheid bij een maatschappelijk thema moet beschouwen als een belangrijk deel van haar hele strategie, maar dat zij niet mag toestaan dat deze betrokkenheid het zicht op de strategische commerciële doelen belemmert. Met een goed afgebakende MVO-strategie en bijbehorende ondersteunende samenwerkingsinitiatieven, op basis van de vijf geschetste criteria, kan een onderneming veel betekenen voor de samenleving terwijl er wordt gewerkt aan de eigen financiële en marktdoelen.

Procter & Gamble is daar een goed voorbeeld van. De MVO-strategie van P&G gaat uit van de sterke punten van de onderneming op het gebied van merkbeleid en marketing en de vaardigheden en expertise van haar medewerkers. Dit weerspiegelt het principe dat een MVO-initiatief moet putten uit de kerncompetenties van de onderneming. P&G kiest voor projecten waar alle betrokkenen structureel baat bij hebben. 'Bij het publiek groeit het besef dat MVO een relatie is waarvan zowel de gemeenschap als de betrokken ondernemingen de vruchten plukken', aldus Tricia Dodds, community relations manager bij P&G. 'Het is goed om vanaf het begin te werken vanuit een goed doordachte strategie.'¹⁸

Een MVO-strategie kan op felle kritiek stuiten. Doordat informatie via internet zo snel kan worden verspreid – en verzameld in weblogs – kan die kritiek bovendien grote consequenties hebben voor de reputatie van een onderneming. Nike Inc. is al tijden een bliksemafleider voor MVO-activisten, die het bedrijf verwijten mensonterende en gevaarlijke arbeidsomstandigheden te tolereren in fabrieken en bij toeleveranciers over de hele wereld. Nike heeft van alles geprobeerd om de critici tegemoet te komen, maar wordt steeds opnieuw gedwongen de reputatie te verdedigen.

In dit verband zei de hoogste baas van Unilever, Antony Burgmans, op het World Economic Forum dat het belangrijk is dat een onderneming ervoor zorgt dat 'de mensen die er in een samenleving toe doen, weten wat de onderneming doet'. Zijn opmerking werd onderstreept door de CEO van Starbucks, Orin Smith. Hij had de auteurs van een kritisch

16. Zie noot 8.

17. Zie noot 7.

18. A. Trevino, 'Are Companies Embracing Corporate Social Responsibility Principles as a New Strategy for Managing Reputation?', *Corporate Citizen*, 2003 (www.dsc.org.uk).

Figuur 3. Vijf succesvolle maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven

Ondernemingen die het beste voorbeeld geven van maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven zijn op tal van fronten actief met allerlei commerciële en niet-commerciële partners. De vijf onderstaande voorbeelden geven een indicatie van de reikwijdte van hun inspanningen en het scala van hun relaties.

Principe					
Programma	Kies een hardnekkig probleem	Draag bij 'wat wij doen'	Zet gespecialiseerde middelen in	Weeg de invloed van de overheid	Waardeer het totaal aan voordelen
'Feeding Children Better' van ConAgra	In de VS hadden in 2001 meer dan 23 mln mensen niet genoeg te eten, in het VK in 2003 totaal 4 mln mensen	ConAgra ver-schaft koelvrachtwagens en moderniseert met haar elektronische voorraadbeheersysteem bij America's Second Harvest de distributie van ingezamelde overtollige levensmiddelen.	ConAgra vecht tegen honger in Amerika via een sterk samenwerkingsverband met America's Second Harvest, het Center on Hunger and Poverty van Brandeis University, en de Ad Council	In de VS zijn bedrijven die levensmiddelen schenken bij wet gevrijwaard van aansprakelijkheid voor de betreffende producten (Bill Emerson Good Samaritan Food Donation Act).	De merkgespon-sorde steun van ConAgra voor gratis voedseldistributie versterkt het imago van de onderneming als leverancier aan 'het grootste gespecialiseerde bedrijfsinitiatief tegen honger onder Amerikaanse kinderen'.
'Breast Cancer Crusade' van Avon	Borstkanker is de op één na belangrijkste doodsoorzaak onder vrouwen in de VS en de meest voorkomende vorm van kanker onder vrouwen.	De rol van Avon als 'de onderneming voor vrouwen' wordt uitgedragen door 55 duizend tegenwoordigers die allerlei 'roze lintje'-producten verkopen.	Avon onderscheidt zichzelf via een landelijk netwerk van instellingen voor onderzoek, zorg, maatschappelijk werk en lokale organisaties ter bevordering van borstkanker-onderzoek.	Overheidsorganisatie vullen individuele bijdragen vaak aan; lokale overheden leveren vaak logistieke ondersteuning voor sponsorwandelingen.	Avon krijgt erkenning in de media door reclame/marketing ten behoeve van sponsorwandelingen rond kanker en speciale landelijke evenementen.
'Reinventing Education' van IBM	Onderwijs in ontwikkelingslanden vereist een langdurige betrokkenheid bij actieve scholingshervorming, onder andere methoden voor het meten van leren.	IBM zet vooraanstaande onderzoekers, onderwijsadviseurs en technologie in voor fundamentele veranderingen in het onderwijs.	De IBM-programma's staan onder toezicht van het Center for Children & Technology in samenwerking met Harvard Business School.	IBM werkt in tientallen projecten onder andere samen met de Amerikaanse en Britse ministeries voor onderwijs.	Voor IBM is werken aan beter onderwijs een strategische, zakelijke investering omdat er wordt geïnvesteerd in toekomstige medewerkers en klanten.
'In Your Community' van Home Depot	30 mln Amerikanen hebben problemen met huisvesting – hoge kosten, ruimtegebruik, geen heet water, geen elektriciteit of geen toilet.	Home Depot biedt hulp bij de bouw van huizen, samen met donaties en vrijwilligers om gezinnen met een laag inkomen betaalbare huisvesting te verschaffen.	Meer dan 15 duizend regels van Home Depot hebben 'Team Depot'-vrijwilligersprogramma's ter ondersteuning van Habitat for Humanity, Rebuilding Together, en KaBOOM.	De samenwerking van Home Depot met Habitat voor Humanity wordt actief gesteund door het Amerikaanse ministerie voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening.	De vrijwilligersprogramma's en cursussen van Home Depot 'nodigen de gemeenschap uit om naar de winkel te komen' – honderdduizenden potentiële klanten nemen er jaarlijks aan deel.
'Carbon Offsets Program' van AES	Het broeikas-effect is een ernstig milieu-probleem; de opslag van koolstof in 'sinks' is een bewezen effectieve manier om dit probleem aan te pakken.	AES is een vooraanstaande internationale elektriciteitsproducent met veel kennis over ontwikkelingslanden en hun hulpbronnen.	AES werkt samen met het World Resources Institute, de Nature Conservancy en CARE bij het zoeken naar, en evalueren van, geschikte bosbouwprojecten ter compensatie van de uitstoot van broeikasgassen.	Koolstofcompensatie wordt ondersteund door landelijke en internationale instellingen, waaronder het Amerikaanse Environmental Protection Agency, de Global Environmental Facility, en het Ontwikkelingsprogramma van de VN.	AES heeft 12 mln dollar uitgezet in zeven verschillende koolstofcompensatieprojecten die de komende 30-40 jaar naar verwachting 67 mln ton koolstof (of 250 miljoen ton CO ₂) compenseren.

NGO-rapport over het inkoopbeleid bij Starbucks uitgenodigd op zijn hoofdkantoor. Ze mochten in de boeken kijken, en 'in veel gevallen zijn we uiteindelijk met elkaar gaan samenwerken', aldus Smith. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een niet meer weg te denken aspect van het ondernemen geworden. Mits goed aangestuurd, kan een MVO-programma veel betekenen voor de deelnemende partijen op het gebied van de reputatie, werving en selectie, motivatie, en personeelsbehoud. Door MVO kunnen waardevolle samenwerkingsverbanden worden ontwikkeld of versterkt. En natuurlijk gaan de voordelen veel verder dan alleen de deelnemende organisaties. Het leven van minder bedeelde gemeenschappen en mensen wordt erdoor verrijkt. En er wordt gewerkt aan problemen die een bedreiging vormen voor toekomstige generaties, andere soorten en kostbare natuurlijke hulpbronnen. Dat is de positieve kant van het verhaal. Lastig is echter dat er steeds meer een beroep wordt gedaan

op de middelen en capaciteiten van ondernemingen. Van bedrijven wordt steeds meer verwacht dat ze meer doen dan alleen maar geld of goederen geven. Agressieve critici zullen de brandende kwesties op de agenda houden. Medewerkers zullen hun zegje blijven doen. En aandeelhouders zullen met hun geld – en hun stem – hun oordeel uitspreken. De uitdaging voor het management is dan ook om de verplichtingen jegens alle belanghebbenden na te komen zonder afbreuk te doen aan de centrale doelstelling: de eigenaren van de onderneming een eerlijk rendement bezorgen. Zoals ons onderzoek aangeeft, levert samenwerking bij MVO het grootste effect op. Door vast te houden aan de vijf cruciale principes die wij hier hebben besproken, kan men de onderneming structureel verbinden met een zorgvuldig gekozen initiatief dat positieve en meetbare effecten oplevert voor maatschappelijke problemen terwijl wordt voldaan aan de verplichtingen jegens aandeelhouders, medewerkers en de gemeenschappen waarin de onderneming opereert.

Reprinted from John A. Pearce II and Jonathan P. Doh, 'The High Impact of Collaborative Social Initiatives' *MIT Sloan Management Review*, Spring 2005, pp. 30-39, with permission from the publisher. Copyright © 2005 by the Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijzen.