



DUURZAAMHEID WAAR DE CFO VAN HOUDT

Kurt Kuehn, met Lynnette McIntire

DUURZAAMHEID

Ondernemingen kunnen meer doen voor de samenleving door met hun sterke capaciteiten in te spelen op lopende maatschappelijke inspanningen.

Ik ben CFO en ik vind dat ondernemingen maatschappelijk betrokken moeten zijn. Ik constateer echter dat veel collega-CFO's daar niet warm voor lopen. Misschien komt dat doordat zij niet zien hoe maatschappelijke projecten kunnen renderen voor een onderneming. Dat snap ik ook wel. Als CFO zoek ik zelf ook voortdurend naar mogelijkheden om middelen zo goed mogelijk in te zetten en waarde te scheppen. De meeste ondernemingen hebben echter maatschappelijke programma's. Hun financiële mensen zullen dus hebben getekend voor de kosten daarvan. Dan vraag ik me af: hoe hebben die investeringen het groene licht gekregen? En vooral: hoe zijn, uit alle beschikbare mogelijkheden, de projecten gekozen die door die ondernemingen worden uitgevoerd?

Ik heb als een van de oprichters van de stuurgroep voor maatschappelijke initiatieven bij UPS geworsteld met die vragen en heb er een mening over ontwikkeld. In mijn benadering van maatschappelijke betrokkenheid ligt de nadruk op de kracht van reeds lopende organisatorische activiteiten ('momentum'). Bovendien kies ik voor 'verlicht eigenbelang'. Daar liggen twee uitgangspunten aan ten grondslag: een onderneming heeft de plicht een bijdrage te leveren aan de samenleving en het milieu; en iedere investering die een onderneming doet, moet waarde opleveren.

Die twee uitgangspunten hoeven niet onverenigbaar met elkaar te zijn. Ze betekenen echter wel dat programma's voor duurzaamheid moeten worden onderworpen aan andere modellen voor financiële toetsing (zie kader 'De ROI-analyse schiet tekort'). Sterker nog, de maatschappelijke programma's van een onderneming die bij uitstek effect sorteren, passen niet alleen bij de strategie

van de onderneming maar gaan ook naadloos samen met haar bedrijfsactiviteiten.

Het heeft ontegenzeggelijk grote voordelen om aan te haken bij reeds lopende activiteiten en een manier te bedenken om daaraan bij te dragen. Een extra zet in dezelfde richting levert veel meer op per eenheid energie. Dat is het sturende principe van het proces dat ik in dit artikel beschrijf. Het is goed denkbaar dat wij (UPS) niet de enigen zijn die het zo aanpakken. Sommige ondernemingen die wij erg bewonderen, lijken bij hun maatschappelijke activiteiten voor een vergelijkbare benadering te kiezen. Zij hebben bedacht hoe zij met hun koers, kracht en vernuft sneller positieve veranderingen tot stand kunnen brengen in de samenleving.

MET DE STROOM MEEGAAN

Toen Haïti in 2009 werd getroffen door een vernietigende aardbeving, reageerden wij bij UPS zoals we gewend waren: we leverden levensmiddelen en andere noodzakelijke voorzieningen op de rampplek. Een van onze managers, Craig Arnold, signaleerde echter een kans om op een andere manier een wezenlijke bijdrage te leveren. Hij werkte als vrijwilliger bij een centrum van het Leger des Heils in Port-au-Prince. Daar hoorde hij van de fraude die er werd gepleegd. Iedere dag stonden er daar ruim tienduizend slachtoffers in de rij voor levens- en geneesmiddelen en toiletartikelen. De hulpverleners hadden een systeem bedacht om ervoor te zorgen dat elk gezin kreeg waar het recht op had. In dit systeem werd echter gewerkt met indexkaartjes waarop met de hand de namen waren geschreven van de gezinnen die in aanmerking kwamen voor hulp. Soms stonden mensen uren in de rij om vervolgens

te horen dat hun kaart al was afgestempeld. Kennelijk hadden anderen hun pakketten in ontvangst genomen, wellicht om de spullen te verkopen op de zwarte markt.

De hulpgoederen kwamen op dat moment nog maar mondjesmaat binnen en aan alles was tekort. Het probleem zat Arnold dwars. Samen met enkele collega's van UPS bedacht hij een technisch eenvoudige oplossing. In één enkel weekend dokterden ze een geautomatiseerd systeem in elkaar met behulp van een schootcomputer, identiteitskaarten met een streepjescode en het 'Trackpad'-instrument van UPS dat oorspronkelijk was ontworpen om in kantoorgebouwen pakjes te traceren. De week daarop had elk gezin een identiteitskaart. De kans op diefstal werd hierdoor nagenoeg geëlimineerd – en daarmee ook de stress voor de mensen in de rij voor de uitgifteposten en de medewerkers van het Leger des Heils. Dat Trackpad-systeem wordt nog steeds gebruikt in Haïti en is ook op andere rampplekken toegepast.

Dit is een perfecte illustratie van een maatschappelijk project met een ideale uitkomst. De oplossing van Arnold kostte UPS enkele duizenden dollars, maar ze had waarschijnlijk evenveel effect als onze gift van een miljoen dollar aan de hulporganisaties in Haïti. Het geheim van dit succes was dat er al aan beide kanten iets in gang was gezet: het Leger des Heils had ter plekke al een degelijke infrastructuur en mensen om zijn humanitaire missie uit te voeren; en UPS had direct inzetbare nuttige technologie en specialistische kennis alsook het zakelijk vernuft en de mentaliteit om snel problemen op te lossen. Doordat de beide organisaties de juiste capaciteiten bundelden, konden ze een stevige impuls geven aan de hulpinspanning.

Beoefenaars van vechtsporten herkennen in deze nadruk op een reeds ingezette beweging het fundamentele principe van judo. Voor de grondlegger van die sport, Jigorō Kanō, draaide het allemaal om de kracht van *seiryoku zen'yō*, ofwel 'optimale efficiëntie, minimale inspanning'. Dat bereikt de judoka in het gevecht door de beweging van de tegenstander te volgen en in de aanval diens beweging te benutten in plaats er tegenin te gaan. Volgens een andere vergelijking van judo met marktconcurrentie kan een grotere concurrent sneller worden neergehaald door in te spelen op diens gewicht. Hier bedoelen we echter dat een reeds ingezette beweging kan worden benut om een positieve verandering te bewerkstelligen. Het gaat erom het succes van een idee veilig te stellen.

Misschien is roeien op een rivier een betere vergelijking. Welke roeier die de keus heeft, kiest ervoor om tegen de stroom in te roeien? Met de stroom mee gaat een stuk sneller. Hoe kunnen we dit principe nu toepassen op een maatschappelijk programma? Bij UPS doen wij dat door de volgende vijf stappen te doorlopen.

1. WAAR ZIJN WIJ BIJ UITSTEK GOED IN?

Met welke dingen die de onderneming in huis heeft kan een groot effect worden bereikt? Dat moet bij de strategievorming voor maatschappelijke betrokkenheid allereerst in kaart worden gebracht. Welke kerncompetenties, infrastructuur en relaties heeft de onderneming? Dit werpt vermoedelijk licht op sterke punten die de charitatieve partners niet in huis hebben. Bijvoorbeeld:

- *Kapitaal* – De onderneming kan misschien structureel tegen lagere kosten aan contant geld, materiaal of goederen komen.
- *Specialistische kennis en ervaring* – Onder de technische experts van de onderneming vinden we misschien wetenschappers voor onderzoek en ontwikkeling en productontwerpers, maar ook accountants, IT-goeroes en kenners van logistiek.
- *Relaties* – De onderneming beschikt over een waardevol netwerk aan relaties met andere ondernemingen, maatschappelijke organisaties, regelgevers, overheidsfunctionarissen, leveranciers, klanten en markten.
- *Processen* – Ondernemingen met decennia aan ervaring in kwaliteitsbeheersing en procesherinrichting zijn vermoedelijk in staat om sterk gestroomlijnde operationele processen, maatstaven en procedures over te dragen aan andere partijen.
- *Materiële activa, medewerkers en infrastructuur* – Ook in andere sectoren dan de maakindustrie zullen ondernemingen aanzienlijk hebben geïnvesteerd in productiefaciliteiten, kantooruitrusting en onderzoek waarmee niets mee wordt gedaan of wat gemakkelijk kan worden gedeeld.
- *Zakelijk vernuft* – Donateurs kijken tegenwoordig veel nadrukkelijker naar het resultaat dat wordt bereikt met hun goedhartigheid. Organisaties voor het goede doel kunnen dankbaar gebruik maken van de kennis van ondernemingen over de hefboomwerking van balansposten, activa- en risicobeheer, marketing, prijsbeleid, strategische planning enzovoort.

Een van mijn favoriete voorbeelden van een maatschappelijk initiatief waarbij gebruik wordt gemaakt van een sterke eigenschap van een onderneming is de betrokkenheid van Campbell Soup bij Just Peachy Salsa. De voedselbank van South Jersey hadesignaleerd dat boeren in hun regio elk jaar bijna vierhonderd ton aan perziken weggooien omdat ze blutsen of andere onvolkomenheden hadden waardoor de supermarkten ze niet wilden hebben. De voedselbank zag een kans: dit fruit zou wellicht kunnen worden verwerkt tot een commercieel product waarmee de voedselbank geld kon verdienen voor zijn activiteiten. De boeren stemden ermee in om het fruit af te staan. Nu nog de kennis en infrastructuur om het product te maken. Die leverde Campbell. De culinaire experts en productontwikkelaars van het concern creëerden een heerlijk salsa-recept en Campbell schonk bovendien aanvullende ingrediënten, productiecapaciteit en de inzet van honderden medewerkers voor de productie en verpakking van de salsa.

Wat kan een onderneming nu beter doen als ze iets wil bijdragen aan de samenleving en zich sterk maakt voor gezondere eetgewoonten? Maar dit voorbeeld is eerder uitzondering dan regel. De meeste fabrikanten van voorverpakte consumptieartikelen doneren simpelweg hun producten aan voedselbanken. Met dit initiatief werd echter een nieuwe omzetbron aangeboord voor de voedselbank van South Jersey. Die krijgt zo elk jaar opnieuw zo'n honderdduizend dollar binnen. Bovendien wordt zo voorkomen dat er vele tonnen aan fruit worden doorge draaid. En voor de consument is er weer een nieuw gezond product bij gekomen.

Ook Pfizer wil zijn sterke kanten inzetten voor het nut van het algemeen. Sinds 2003 zijn daar ruim driehonderd professionals ingezet als 'global health fellows' – internationale deskundigen op het gebied van gezondheid. Op de website van Pfizer staan verhalen waarin deze 'fellows' vertellen hoe zij met hun kunde bepaalde gezondheidsvraagstukken te lijf zijn gegaan.

Een voorbeeld van zo'n 'fellow' is Andreas Kuznik, die in 2011 een oplossing bedacht voor het chronische tekort aan zorgprofessionals in Oeganda. Kuznik was destijds

internationaal onderzoeker gezondheidseconomie. Hij en zijn team hadden gesignaleerd dat de gezondheidszorg in Oeganda onder steeds grotere druk kwam te staan door de toenemende aantallen AIDS-patiënten. Die moesten allemaal regelmatig worden gecontroleerd en hadden steeds herhalingsrecepten nodig. Het team introduceerde bij een kliniek in Oeganda het bedrijfsconcept van 'taakvershuiving' ('task-shifting'): voortaan zouden de geneesmiddelen niet worden verstrekt door de artsen maar door de apothe-

kers; die hadden het minder druk. Een andere eenvoudige verandering was om recepten voortaan uit te schrijven voor 45 in plaats van 30 dagen. Nu ze waren verlost van taken waarvoor hun specialistische vaardigheden niet nodig waren, konden de Oegandese artsen meer tijd besteden aan de zorg voor hun patiënten.

Marks & Spencer is sterk in detailhandel en reclame. Deze keten wilde een bijdrage leveren aan de inzameling van gebruikte kleding door Oxfam. Die kleding wordt voor een deel doorgegeven aan mensen die kleding nodig hebben; wat overblijft wordt gerecycled om nieuwe kleding van te maken. Marks & Spencer beseft dat bij veel klanten thuis de kleerkasten uitpuilen en lanceerde een 'shwopping'-programma, een combinatie van winkelen en ruilen: klanten leveren kledingstukken die zij niet langer dragen in bij Marks & Spencer en krijgen daarvoor een kortingsbon voor hun volgende aankoop. Zo profiteert iedereen.

2. WAAR WILLEN WE ONS INZETTEN?

Om te bepalen waar de onderneming zich kan inzetten, moet allereerst het aandachtsgebied worden ingeperkt. Misschien hebben externe belanghebbenden of de eigen managers daar ideeën over. Belanghebbenden ('stakeholders') zijn onder meer de klanten, aandeelhouders en leveranciers. Steeds meer gaan zij het liefst in zee met ondernemingen die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Activisten zijn ook belanghebbenden, maar zij kunnen eveneens een risico zijn. Managers zijn goed bekend met de capaciteiten, kostenstructuur en doelen van de onderneming; zij kunnen van de voorgestelde maatschappelijke initiatieven bepalen in hoeverre ze passen bij de strategie van de onderneming.

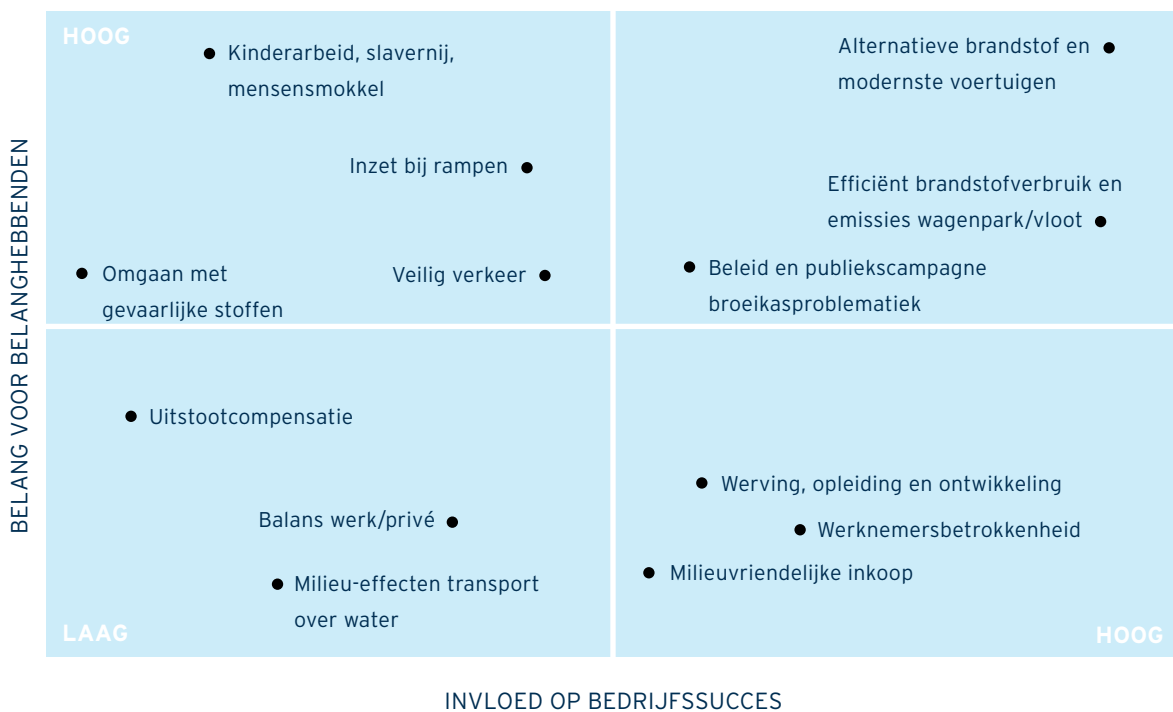
MAATSCHAPPELIJKE PROGRAMMA'S DIE PASSEN BIJ DE BEDRIJFSSTRATEGIE EN BEDRIJFSACTIVITEITEN HEBBEN MEER EFFECT

Wij denken dat deze invalshoeken allebei belangrijk zijn, en we brengen ze daarom samen in onze ‘materialiteits’-matrix (zie figuur 1, die laat zien hoe UPS bepaalt waar het actief wil zijn.) De ene as in deze matrix staat voor de mate waarin (volgens onze externe belanghebbenden) bepaalde vraagstukken van belang zijn voor een onderneming die een maatschappelijke bijdrage wil leveren. Op de andere as is afgezet in hoeverre het topmanagement die aandachtspunten van strategisch belang vindt en belangrijk acht voor het toekomstig succes van de onderneming. De grootste dynamiek vinden we in het kwadrant rechtsboven in de matrix; de vraagstukken in dat kwadrant krijgen energie van beide kanten. (Dit zou

kunnen worden gezien als een praktische manier om kansen voor ‘gemeenschappelijke waarde’ op te sporen, zoals Michael Porter en Mark Kramer dat noemen.) Door er zo tegenaan te kijken, kwam UPS tot de conclusie dat het chauffeurs in sommige opkomende economieën moest gaan trainen in verkeersveiligheid. Daar maakte men zich in landen als Vietnam, Cambodja, Zuid-Afrika en elders zorgen over. De snelle groei van de middenklasse in die landen leidde er tot een stormachtige groei van het wegvervoer. Daardoor kwamen er in hoog tempo veel onervaren vrachtwagenchauffeurs bij op de weg. Men keek naar de systemen en het prestatieniveau van UPS en meende dat wij als geen ander raad wisten met vei-

FIGUUR 1. HOE UPS BEPAALDE WAAR HET ACTIEF WILDE ZIJN

Ondernemingen halen het meest uit hun maatschappelijke investeringen door initiatieven te financieren waarmee wordt ingespeeld op de grootste zorgen van belanghebbenden en wordt aangehaakt bij lopende ontwikkelingen. De combinatie van deze twee aspecten vormt een eenvoudig hulpmiddel bij de besluitvorming: de materialiteitsmatrix. In deze figuur zijn aandachtspunten benoemd die UPS verzamelde bij interne en externe belanghebbenden.* Voor iedere onderneming vallen de aandachtspunten en inschattingen weer anders uit. Voor elk managementteam vormt de matrix echter een handvat voor discussie en een richtsnoer voor slimme investeringen



* In deze vertaling is gekozen voor een kleine (willekeurige) selectie van de door auteur genoemde aandachtspunten.

ligheid op de weg en op het werk. Tegelijkertijd beseften onze managers dat deze landen van strategisch belang zijn voor UPS als nieuwe groeimarkten. Samen met niet-commerciële instellingen en hulpverlenende instanties konden wij er onze bewezen trainingsprogramma's op het gebied van veiligheid inzetten. Zo'n initiatief zou intern noch extern op verzet stuiten. Ook overheden bleken er welwillend tegenover te staan. Ook milieuprojecten passen strategisch goed bij ons. Wij weten dat onze voertuigen en vliegtuigen broeikasgassen uitstoten en dat we moeten investeren in een schonere planeet.

3. AAN WELKE LOPENDE ACTIVITEITEN KUNNEN WE BIJDAGEN?

Een materialiteitsmatrix verkleint weliswaar het scala van mogelijkheden maar brengt zelden meteen een concreet initiatief in beeld. Uit de matrix kan bijvoorbeeld blijken dat een bepaalde onderneming er goed aan zou doen om zich in te zetten voor de bestrijding van AIDS, het behoud van oerwouden of een betere luchtkwaliteit. Op elk van die terreinen werken echter allerlei organisaties op verschillende plekken aan verschillende aspecten van de oplossing.

De keuze om hoe dan ook in te zetten op een reeds lopende activiteit maakt de volgende stap gemakkelijker. Je dwingt jezelf op deze manier om je te concentreren op ontwikkelingen die al in gang zijn gezet en waar de steun van jouw onderneming een groot verschil kan maken. In het beste geval sluiten de eigen bedrijfsactiviteiten en initiatieven naadloos aan bij maatschappelijke of milieuvraagstukken waar andere partijen al aan werken.

Neem de beslissing van Starbucks in 2001 om koffiebonen in te kopen volgens de uitgangspunten voor 'fair trade' die al zo'n veertig jaar eerder waren geformuleerd. Die stap paste bij de snelle internationale expansie van deze keten. In zijn eerste 'global responsibility'-verslag schreef Starbucks dat het streefde naar een stabiele toelevering van koffiebonen van aanhoudend goede kwaliteit. Door zijn bekendheid kon Starbucks zowel het publieke profiel als de zakelijke vereisten van de 'fair trade'-beweging versterken.

Een voor de onderneming relevante ontwikkeling zal soms het gevolg zijn van het beleid van de overheid. Een onderneming die niet inspeelt op overheidsbeleid loopt zelfs het risico dat ze op gegeven moment geen zaken meer mag doen. In sommige ontwikkelingslanden verlangt de overheid van farmaceutische bedrijven dat zij

'in ruil' voor hun marktlicentie geneesmiddelen gratis of tegen scherpe korting verstrekken aan de armen of aan publieke zorginstellingen. Milieudoelstellingen van de overheid kunnen een extra impuls geven aan projecten van een onderneming voor natuurbehoud of verbetering van de luchtkwaliteit. Wil een overheid vooral banen scheppen, dan zijn stageplekken of opleidingsprogramma's in samenwerking met lokale opleidingsinstellingen misschien de beste besteding van de fondsen die de onderneming kan inzetten.

4. BOUW PRODUCTIEVE SAMENWERKINGSVERBANDEN OP

Sommige ondernemingen, waaronder UPS, hebben sinds tientallen jaren samenwerkingsverbanden met NGO's en niet-commerciële instellingen. De beide partijen in die samenwerkingsverbanden hebben elkaar leren respecteren. Ze werken nauw samen aan initiatieven die indrukwekkende en aantoonbare resultaten opleveren. De meeste ondernemingen sluiten zich echter aan bij al lopende projecten in de veronderstelling dat zij samen met de NGO in kwestie wel een manier zullen bedenken om de eigen sterke punten daarin te vlechten.

Daar kijk ik door mijn achtergrond in corporate finance anders tegenaan. Als twee bedrijven met elkaar willen fuseren, komt daar altijd een degelijk boekenonderzoek bij kijken. Niemand wil voor een nare verrassing komen te staan nadat de handtekeningen zijn gezet. Wij hebben ons dus aangeleerd om alert te zijn op risico's en de rode vlag omhoog te steken als dat nodig is, zelfs al blijven we enthousiast over het potentieel voor synergie. Zo zou er ook moeten worden aangekeken tegen gemeenschappelijke projecten van NGO's met bedrijven.

Je streeft naar een goede samenwerking vanaf het begin. Als onderneming moet je dus onderstrepen dat je je sterke capaciteiten wilt inzetten om een lopend initiatief te versterken. Dan kunnen beide partijen zich inspannen om elkaar goed te leren kennen: wat zijn de wederzijdse sterke en zwakke kanten, welke waarden deelt men, wat wil iedere partij bereiken? Vervolgens moet er een strategisch plan komen. Stel de doelen, zet deze uit in de tijd, bepaal maatstaven en mijlpalen, spreek met elkaar af welke middelen er nodig zijn en benoem de succescriteria. Er moeten duidelijke afspraken komen over de omgang met elkaar. Nodig is een open dialoog om de

gaandeweg benodigde wederzijdse aanpassingen te kunnen doorvoeren – of te besluiten dat de samenwerking beter kan worden beëindigd.

Een reden om een samenwerkingsplan niet door te zetten, kan zijn dat de medewerkers bij de NGO bijzonder vijandig blijken te staan tegenover het bedrijfsleven. Twee bedrijven die overwegen met elkaar samen te werken, krijgen vaak ook te maken met onderlinge rivaliteit en cultuurverschillen. Maar ze hebben in elk geval wel dezelfde zakelijke uitgangspunten en doelen. Dat geldt niet noodzakelijkerwijs voor een NGO. Daar komt bij dat een NGO vaak politiek stelling zal willen nemen, iets wat een onderneming meestal liever niet doet. Als een NGO vijandig staat tegenover het bedrijfsleven, heeft het geen zin dat te negeren. Onderken en accepteer dat, of zoek een andere partner.

5. Bundel andere voordelen

Grote ondernemingen maken allemaal deel uit van netwerken van organisaties, bijvoorbeeld in hun keten en hun bedrijfstak. Ze kunnen andere partijen erbij halen en krachten bundelen. Met zo'n bundeling van krachten kan nog een extra impuls worden gegeven aan een maatschappelijk doel.

UPS heeft succes geboekt met projecten waarbij verscheidene ondernemingen werden betrokken. Het ging hierbij vooral om logistieke samenwerking ten behoeve van noodhulpverlening, bijvoorbeeld bij rampen. Bijzonder is vooral onze samenwerking met onze concurrenten TNT en Agility. Samen steunen wij de noodhulpverlening van het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties. Het ligt voor de hand te denken dat concurrenten hun operationele kennis niet zullen willen delen uit angst daarmee kennis uit handen te geven. Voor deze samenwerking bracht ieder van ons echter zijn lokale relaties en infrastructuur in kaart en werkte uit hoe met de eigen sterke capaciteiten extra effect kon worden bereikt.

In het kader van noodhulp hebben wij zelf (UPS) ook samengewerkt met sommige klanten om hun hulpgoederen tijdig op de plek van bestemming te krijgen. Wat vooral veel effect heeft, is wanneer wij het transport van hulpgoederen van verschillende van onze klanten kunnen bundelen. Door vrachtwagens en vliegtuigen te delen en medewerkers als vrijwilligers in te zetten voor het inpakwerk, kan voor alle partijen worden bespaard op de

transportkosten. Dergelijke projecten hebben nog een ander voordeel: er ontstaat een band tussen onze eigen medewerkers en die van onze klanten die je niet krijgt in een reguliere werksituatie. En de praktijk leert dat persoonlijke relaties vaak leiden tot nieuwe zakelijke activiteiten.

We hebben zelfs geholpen om organisaties op te richten die aan maatschappelijke vraagstukken werken. Ik denk dan aan onze oprichtingsinvestering in Aidmatrix. Dit is een niet-commerciële organisatie die donaties van hulpgoederen volgt en donateurs en hulpverlenende instanties bij elkaar brengt. Vooral in de eerste dagen na een ramp is het ontzettend belangrijk om vraag en aanbod van hulpgoederen goed op elkaar te laten aansluiten. Er worden dan vaak vanuit allerlei kanten (en met de beste bedoelingen) knuffels en gebruikte kleding aangeboden, terwijl er vooral drinkwater en dekens nodig zijn. Een van de grootste uitdagingen voor hulpverlenende instanties is het allerlaatste stukje transport ('the last mile') van hulpgoederen naar de rampplek. Aidmatrix helpt hen met het bijhouden van de stromen van hulpgoederen, met fondsenwerving voor transportfinanciering en met het voorraadbeheer in de keten zodat hulpverleners ook tijdig kunnen signaleren wanneer er meer hulpgoederen nodig zijn.

UPS heeft dit project ondersteund omdat wij hiermee kunnen leren hoe we doeltreffender kunnen bijdragen aan het transport voor het goede doel. Dankzij Aidmatrix kunnen wij ons werk beter afstemmen op de nood die moet worden gelenigd, en hoeven we ons niet zozeer te laten leiden door de volgorde waarin hulpvragen binnenkomen. Bovendien kunnen wij hulporganisaties hiermee helpen om ook doeltreffender te werken. Donateurs met behoefte aan gratis transport kunnen wij nu doorverwijzen als wij hen zelf niet kunnen helpen. De afgelopen jaren hebben wij ook logistieke expertise geboden aan de softwareontwikkelaars bij Aidmatrix, en we helpen deze organisatie ook bij haar internationale expansie.

WAAROM ROI-ANALYSE TEKORT SCHIET

Topmanagers die hun onderneming willen inzetten voor het goede doel, praten vaak liever niet over de commerciële voordelen daarvan – laat staan dat ze

zwart op wit de kosten en baten willen doorrekenen. Bij een inspanning voor het goede doel geeft het geen pas om ook aan je eigenbelang te denken, vinden ze. Dan lijkt die inspanning onoprecht. Zelfs in strikt intern overleg wordt financiering voor goede doelen veelal goedgekeurd 'omdat het voor de goede zaak is' of 'omdat het past bij onze bedrijfscultuur'.

Ik ben iemand van de getallen. Zelf zou ik ook graag willen dat van iedere investering in een maatschappelijk doel kon worden aangetoond dat die een goed financieel rendement oplevert. Helaas is het niet altijd mogelijk om er een ROI-berekening op los te laten, en wel om een aantal redenen.

Niet alle gegevens zijn beschikbaar – Voor een ROI-analyse zijn controleerbare gegevens nodig. Het succes van een maatschappelijk programma ligt echter buiten de onderneming. Dat betekent dat de onderneming zelf niet alle getallen heeft die relevant zijn voor de interne systemen en procescriteria. Omgekeerd beschikken de NGO's, maatschappelijke groepen en activisten waarmee de onderneming samenwerkt doorgaans niet over de boekhouding- en begrotingsmethoden die gebruikelijk zijn bij bedrijven. Misschien kunnen dergelijke systemen en processen worden ingebouwd in het samenwerkingsverband. Dan nog houden de samenwerkende partijen er vermoedelijk elk heel andere ideeën op na over criteria, de definitie van wat een succesvolle uitkomst is, of de kwaliteit van rapportage.

Het rendement is voor een groot deel niet tastbaar – Traditionele financiële modellen zijn ontworpen voor meetbare financiële resultaten. De meeste voordelen van een maatschappelijk initiatief zijn echter moeilijk te duiden en immaterieel van karakter: ze versterken de reputatie en het merk van de onderneming; en ze inspireren het personeel, zorgen voor leiderschapsontwikkeling en geven een positieve impuls aan ons leven. Maatschappelijke projecten moeten dus worden afgemeten aan andere criteria. Dat moet ook mogelijk zijn. De eerste stadia van onderzoek en ontwikkeling worden meestal ook niet gerechtvaardigd door aantoonbaar commercieel nut; het is immers lastig te zeggen waartoe dat prille onderzoek zal leiden. De uitgaven aan dat soort onderzoek worden gezien als de kosten die een onderneming nu eenmaal moet maken om risico's en kansen in kaart te kunnen brengen. Op

dezelfde manier zijn maatschappelijke programma's ongetwijfeld ook een investering in de toekomst. Om dat cijfermatig aan te tonen, zouden echter aspecten als risicodekking, kansen, versterking van de gemeenschap, milieubescherming en maatschappelijke betrokkenheid moeten worden opgenomen als 'waarde'-elementen in de financiële modellen waarmee de onderneming werkt.

De terugverdientijd verschilt – Ook al zouden de toekomstige baten ervan kunnen worden voorspeld, dan nog zal bij een maatschappelijk project rekening moeten worden gehouden met een veel langere terugverdientijd. Bij UPS zijn voor veel projecten op het gebied van alternatieve brandstof en energie de ROI-voorwaarden verlengd om die projecten en innovatie mogelijk te maken.

Het topmanagement mag best verlangen dat een uitgave voor een maatschappelijk doel een positief rendement oplevert. Men zal echter wel zijn veronderstellingen en traditionele financiële modellen moeten aanpassen. Je moet als onderneming zien te bepalen hoe een investering in een maatschappelijk initiatief verband houdt met je bestaande commerciële programma's, ambities en missies. Als het goed is, heb je bij de keuze van je maatschappelijke projecten een goed beeld van het verband tussen maatschappelijke en commerciële doelen.

Ik vergelijk het graag met reclame. Bekend is de uitspraak van de detailhandelaar John Wanamaker: 'De helft van wat ik uitgeef aan reclame is weggegooid geld – ik weet alleen niet welke helft.' Desondanks investeerde Wanamaker in reclame – en dat hebben andere marketeers ook altijd gedaan. Niemand ontkende dat reclame onmisbaar was. Maar omdat men beseftte dat er geld werd verspild, bleef men zoeken naar mogelijkheden om het rendement van investeringen in reclame beter te kunnen meten. En dat is gelukt.

Voor investeringen in maatschappelijk belangrijke zaken geldt hetzelfde probleem. Vooralsnog is het onmogelijk om daar het 'naakte' rendement (ROI) van te berekenen. We mogen echter de ambitie blijven koesteren dat dat ooit wel mogelijk zal zijn. Totdat het zover is, kunnen we dit beschouwen als een uitdaging in plaats van een excuus, en vertrouwen op de maatstaven die we hebben.

WAT WE BEWUST NIET DOEN

Bij UPS hanteren we dus als uitgangspunt dat we een al lopende ontwikkeling willen versterken. Door die keuze hebben wij onze inzet voor goede doelen in de afgelopen tien jaar toegespitst op expertise en bijdragen in de vorm van diensten. Deze maatschappelijke inspanning hebben we afgestemd op de missie van onze onderneming: met logistieke diensten de internationale handel bevorderen. Veel van de projecten die we recentelijk hebben opgepakt, hebben we gekozen op grond van deze meer strategische benadering van maatschappelijke betrokkenheid. Echter: de toets van een goede strategie is niet alleen of je de goede dingen doet. De strategie moet je ook helpen te bepalen wat je *niet* doet. Door in te zetten op 'maximale efficiëntie en minimale inspanning' zijn we duidelijker gaan beseffen dat sommige projecten en ideeën niet bij ons passen.

We doen meestal niets met projecten waar geen logistiek bij komt kijken. Verder moedigen we onze medewerkers aan om hun zakelijke, logistieke en transportvaardigheden in te zetten in hun vrijwilligerswerk. Ik heb maar al te vaak meegemaakt dat vrijwilligers meer kwaad dan goed deden als ze niet beschikten over de benodigde vaardigheden. Eerlijk is eerlijk: medewerkers van NGO's zijn veel tijd kwijt aan het bijsturen van genereuze hulp uit het bedrijfsleven.

De bijdrage van het bedrijfsleven aan maatschappelijke doelen wordt tegenwoordig in mindere mate bepaald door de persoonlijke keuzen van de een of andere topmanager. Dergelijke bijdragen kunnen zeker goed bedoeld zijn. Ook zullen ze ongetwijfeld dankbaar worden afgenomen door de begunstigde NGO's. Maar ze leveren geen van beide partijen strategische waarde op en blijven daardoor vaak slechts van kortstondige aard. Zodra de topmanager vertrekt, stopt de ondersteuning.

UPS geeft in het algemeen minder eenmalige bijdragen. Wanneer alle elementen van een maatschappelijk programma worden gekozen op grond van een analyse in de materialiteitsmatrix en een plan om een extra impuls te geven aan een lopend initiatief, ontstaat er meestal een onderling verband tussen de elementen en wordt er een cumulatief effect bereikt.

EEN EXTRA ZET IN DEZELFDE RICHTING LEVERT MEER OP PER EENHEID ENERGIE

DE EXTRA VOORDELEN VAN EEN BIJDRAGE AAN EEN LOPEND INITIATIEF

Als maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt benaderd vanuit de eigen sterke punten, vervaagt de scheidslijn tussen de twee kanten van waardecreatie – werken aan een winstgevende onderneming en goed rentmeesterschap voor de planeet. Ik zei al dat bedrijfscompetenties licht kunnen werpen op maatschappelijke kansen. Tegelijkertijd kan een maatschappelijke inzet inspireren tot verbeteringen in de bedrijfsvoering.

Dit kan op allerlei bescheiden manieren gebeuren – en vele kleintjes maken één grote. Een medewerker op het hoofdkantoor van UPS, bijvoorbeeld, las ooit een aantal interne artikelen over donaties die de UPS Foundation had gedaan ten behoeve van het milieu. Niet lang daarna kwam hij in het weekend op kantoor en zag dat de verlichting bij de verkoopautomaten niet was uitgeschakeld. Het was een kleine moeite om de onderhoudsteams te vragen

die voortaan steeds uit te doen. Hiermee werd alleen al in één enkele staat (van de VS; red.) tienduizend dollar per maand bespaard op de elektriciteitsrekening.

Als onderneming kun je ook grotere successen boeken wanneer je de juiste projecten kiest. In een concurrentie-klimaat dat vraagt om aanhoudende innovatie, kan werken aan maatschappelijke vraagstukken nieuwe mogelijkheden in beeld brengen. Ondernemingen kijken vaak door een bepaalde bril naar hun eigen sterke kanten. Externe belanghebbenden brengen andere agenda's en meningen in over de mogelijkheden die de onderneming heeft. Zij worden niet belemmerd door ingesloten veronderstellingen over het businessmodel. Managers zien vaak vooral beperkingen, externe belanghebbenden kansen.

Wat ik vooral zo mooi vond aan die technisch eenvoudige innovatie van Craig Arnold in Haïti, is dat men die tot ieders verbazing is blijven gebruiken. De NGO's die ermee gingen werken, vinden het fantastisch dat het systeem zo eenvoudig en goedkoop is. Vergelijk dat eens met de frustratie die het oplevert wanneer een onderneming vol trots technologie aanbiedt die volstrekt niet past bij de beperkingen van de omgeving waarin die moet worden ingezet. Het kost veel tijd en moeite om ermee te leren werken en de technologie is vaak niet

bestand tegen lokale omstandigheden; daardoor kan ze niet doeltreffend worden gebruikt. Dat is een wijze les die wij als onderneming ook ter harte kunnen nemen wanneer wij zelf investeren in innovaties waarmee onze klanten direct te maken krijgen.

Minstens zo belangrijk is de betrokkenheid die medewerkers krijgen wanneer zij dezelfde vaardigheden die ze in hun werk gebruiken ook kunnen inzetten om de wereld een stukje beter te maken. Het is geweldig wanneer medewerkers van UPS beseffen dat kennis van logistiek en management ook maatschappelijk relevant is, en iets waar je het met anderen over kunt hebben en van gedachten kunt wisselen. Dan brengen ze niet alleen die maatschappelijke projecten tot een goed einde maar halen daar ook grote persoonlijke voldoening uit, wat hun band met de onderneming versterkt.

Het beste is nog wel dat de inzet van een onderneming voor een reeds bestaand maatschappelijk initiatief ertoe leidt dat er op dat specifieke terrein meer werk wordt verzet. Gaandeweg worden de projecten een onderdeel van de lopende operationele processen, het werk voor de klanten en de interacties tussen de medewerkers. Op de werkvloer hoeven leidinggevendenden zich dan steeds minder af te vragen of ze moeten kiezen tussen het halen van de bedrijfsdoelen of het deelnemen aan maatschappelijke projecten. Medewerkers hoeven dan niet altijd uit hun productieve routine te worden gehaald als ze zich inzetten voor maatschappelijk projecten. Voor die projecten hoeven niet altijd volstrekt nieuwe en aparte werkprocessen te worden gecreëerd. Wanneer het maatschappelijk werk wordt geïntegreerd in hun betaalde werk, signaleren medewerkers vaak kansen voor nieuwe projecten en vinden creatieve manieren om die te integreren in hun leven, zowel in hun werk als daarbuiten. Zo wordt het ook voor het midden- en kleinbedrijf veel gemakkelijker om bij te dragen aan maatschappelijke initiatieven. De projecten raken nauwer verbonden met de missie en bedrijfsvoering van de onderneming en zullen minder snel worden bepaald door een NGO op zoek naar een grote pot met geld.

EEN IDEE IN ONTWIKKELING

Het gaat er dus om, te bepalen hoe met de schaarse beschikbare interne middelen zoveel mogelijk effect kan worden bereikt. Dat is nogal een uitdaging op een zo lastig meetbaar terrein als maatschappelijke verantwoordelijk-

heid. Ik heb in dit artikel mijn ideeën hierover uiteengezet omdat ik weet dat veel ondernemingen voor deze uitdaging staan. Activisten, medewerkers en de gemeenschap verwachten allemaal dat het bedrijfsleven zich meer dan ooit maatschappelijk betrokken toont. Medewerkers verlangen van hun werkgevers dat zij het voortouw nemen om maatschappelijk verantwoord werken te bevorderen. Zij raken gefrustreerd als er geen loopbaanmogelijkheden zijn waarin ze ook hun ambities voor maatschappij en milieu kwijt kunnen. Managers weten dat het niet langer volstaat om goede banen aan te bieden en aan de wet te voldoen.

Gelet op al deze veranderende opvattingen is het een probleem voor CFO's dat zovelen van ons nog steeds niet goed weten hoe zij zich achter de maatschappelijke initiatieven van hun onderneming kunnen scharen. Velen schrikken ervoor terug om zich uit te spreken voor dergelijke initiatieven omdat ze vrezen dat er dan middelen worden onthouden aan meer zakelijke doelen.

Ik moedig andere topmanagers aan om zich over die aarzelingen heen te zetten. Het gevoel leeft dat een onderneming middelen hoort in te zetten voor het maatschappelijk welzijn. Geef in de praktijk gehoor aan dat gevoel. Ondernemingen hebben nuttige relaties, systemen en operationele disciplines ontwikkeld om winstgevend te kunnen zijn. Dat soort capaciteiten kunnen bij een maatschappelijke initiatief het verschil maken. Er is een ontwikkeling ingezet om maatschappelijke initiatieven beter uit te voeren, en wel door de krachten van bedrijven en NGO's te bundelen. Doet u mee?

Over de auteurs

Kurt Kuehn is Chief Financial Officer van UPS. Hij ontving in 2013 de C.K. Prahalad Award for Global Sustainability Leadership. Lynnette McIntire was voorheen verantwoordelijk voor 'sustainability communications' bij UPS en is Fellow in maatschappelijke innovatie aan het Lewis Institute van Babson College en oprichtster van Silver Birch Communications in St. Paul.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Sustainability a CFO Can Love', by Kurt Kuehn with Lynnette McIntire, in the April 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 4, pp. 66-74. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.