



Stichting Multi Nationale  
Ondernemingsradenoverleg

**“MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD  
ONDERNEMEN, NIET ALLEEN EEN  
VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE  
ONDERNEMER”.**

**Discussienota ten behoeve van het 4<sup>e</sup> MNO-congres op**

**27 januari 2010**

Amsterdam, januari 2010

# **“MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN, NIET ALLEEN EEN VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ONDERNEMER”.**

## **INLEIDING**

Inmiddels is het jaarlijkse congres van het Multi Nationale Ondernemingsradenoverleg (MNO) een traditie geworden. Een jaarlijks terugkerend evenement waar belangrijke thema's worden behandeld die niet alleen voor de medezeggenschap van belang zijn, maar bijvoorbeeld ook voor bestuurders en toezichthouders. Op woensdag 27 januari 2010 vindt het 4<sup>e</sup> MNO-congres plaats. Het thema voor dit congres is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Gelet op de economische crisis zullen enkele onder u wellicht de wenkbrauwen fronsen. Het MNO is echter van mening dat juist in een situatie waar sprake is van een economische crisis de aandacht voor MVO niet mag verslappen. MVO biedt namelijk ook kansen om de juiste weg in te slaan en uit de crisis te komen.

Hieronder allereerst in chronologische volgorde een stukje historie in de vorm van een overzicht met een aantal wapenfeiten of beter momenten waarop het MNO zich uitsprak over MVO, respectievelijk aan MVO gerelateerde onderwerpen.

- April 2007  
Het MNO reageert op het coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie. Daarbij heeft zij onder meer gewezen op de risico's van globalisering. Het MNO stelde daarbij dat de neveneffecten van verder gaande internationalisering zeer omvangrijk kunnen zijn. Dat een volledige blokkade niet de oplossing is, maar dat er wel maatregelen moeten worden genomen die mensen helpen zich sneller aan te passen aan de veranderde omstandigheden. Daarbij is scholing en training het sleutelwoord. Waarbij het niet de bedoeling is dat scholing en training als ad-hoc middel wordt ingezet, maar dat een fundamentele en structurele aanpak volgt zodat de mensen die hun baan verliezen als gevolg van internationalisering met een goed gevulde rugzak weer de draad kunnen oppakken.
- Augustus 2008  
Het MNO reageert op het SER-advies "Duurzame globalisering: een wereld te winnen". Zij stelt het eens te zijn met de stelling dat Nederland moet profiteren van globalisering, maar dat we de schaduwkanten ook moeten aanpakken. Het MNO wijst in haar reactie eveneens op die schaduwkanten en noemt in het bijzonder het effect van globalisering voor de werkgelegenheid. In het kader van de negatieve effecten van het globaliseringsproces wijst het MNO op haar rapport "verplaatsing van activiteiten naar lage lonen landen" dat op 9 november 2005 aan de toenmalige staatssecretaris Economische Zaken Karien van Gennip overhandigd werd.

- November 2008  
Door het MNO is het rapport "Geborgd of Verborgen" van de commissie Burgmans, in het algemeen goed ontvangen. In dit rapport wordt ingegaan op de relatie tussen MVO en Corporate Governance. Ook de suggestie om MVO onderdeel te maken van de code Tabaksblat is door het MNO toegejuicht. Het MNO had ook een aantal kanttekeningen, bijvoorbeeld dat de rol van de medezeggenschap helaas onderbelicht bleef.
  
- December 2008  
Naar aanleiding van de kredietcrisis deelt het MNO een aantal observaties en aanbevelingen met de minister president, Jan Peter Balkenende. Zoals:
  - Het MNO pleit voor samenhang in de acties en waarschuwt voor overhaast handelen waardoor de onrust alleen maar wordt aangewakkerd;
  - Het MNO adviseert middelen beschikbaar te houden om investeringen en innovatie op peil te houden, zij zijn de motor achter de economie van Nederland;
  - Het MNO adviseert indexering bij pensioenfondsen te stimuleren om het consumentenvertrouwen weer op gang te brengen;
  - Het MNO adviseert voor de financiering van bovenstaande een "crisisfonds" te formeren waaruit niet alleen de financiële instellingen, maar alle (mogelijke) slachtoffers onder bedrijven en werknemers, worden gesteund om vertrouwen te herstellen;
  - Het MNO adviseert het adviesrecht op beloningenbeleid zo breed mogelijk te maken voor de medezeggenschap in ondernemingen;
  - Het MNO adviseert de OR'en initiatiefrecht op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) te geven met voor de AVA de verplichting tot een inhoudelijke reactie op de voorstellen;
  - Het MNO adviseert vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook de medewerkers als volwaardige stakeholders te benaderen en te betrekken bij "good governance" zoals gedefinieerd door de Monitoring Commissie.

## **DUURZAME ONTWIKKELING**

Het kabinet heeft op 29 april 2009 de SER gevraagd advies uit te brengen over het onderwerp: duurzame ontwikkeling. Duurzaamheid is voor het kabinet een van de topprioriteiten. De bedoeling is dat de SER uiterlijk in maart 2010 advies gaat uitbrengen. De adviesaanvraag bevat een aantal interessante uitspraken. Zo is bijvoorbeeld in de Monitor Duurzaam Nederland 2009, opgesteld door het CBS en een aantal planbureaus, vastgesteld dat er extra aandacht nodig is voor arbeid en vergrijzing, kennis en sociale cohesie. Ook wordt gewezen op de discussie die een duurzame economie bepleit, waarbij kansen die de economische crisis zou bieden, worden benut. Het kabinet wil ook op korte termijn overleg met de SER over de maatschappelijke dialoog over duurzame ontwikkeling. Het MNO is een warm voorstander van die dialoog en wil hier met de

organisatie van haar 4<sup>e</sup> MNO-congres een bijdrage aan leveren. Een dialoog die, naar mening van het MNO, in zekere zin ook een natuurlijk proces is. De werknemers, consumenten, klanten en omgeving beoordelen het gedrag van de onderneming. Zo waren bijvoorbeeld de consumenten het niet eens met de beloningstructuur van het topmanagement en kochten massaal bij de concurrent (Ahold). Of consumenten waren het niet eens met het laten zinken van een afgedaan boorplatform en gingen massaal tanken bij de concurrent (Shell). Het zijn maar twee voorbeelden, maar wel voorbeelden die uitvoerig de pers hebben gehaald en uiteindelijk hebben geleid tot beleidsaanpassing. Vandaag de dag zien we meer en meer van deze voorbeelden waarbij de consument zich gaat roeren en zijn/haar stem laten horen. Een ontwikkeling die, als dat op de juiste gronden/informatie gebeurt, uiteraard is toe te juichen en uitermate serieus genomen moet worden door alle stakeholders binnen ondernemingen (ondernemer, toezichthouder, medezeggenschap en aandeelhouders). De twee voorbeelden geven aan hoe belangrijk dit is.

### **MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN**

MVO of duurzaam ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P benadering. Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat het om het vinden van een balans tussen people, planet en profit. Vaak blijkt dat deze balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.

De komende jaren zal MVO van doorslaggevende betekenis zijn voor het succes van ondernemingen. Juist in tijden van crisis is MVO/duurzaam ondernemen belangrijk. MVO gaat verder dan de grenzen van de onderneming. Helaas komt het nog steeds voor dat MVO wordt afgeschilderd als een hype, niet realistisch en niet in het belang van de onderneming. Dat is niet alleen jammer en kortzichtig, maar bovendien laten ondernemingen die er zo over denken, kansen liggen en lopen onnodige risico's als de consument-klant-omgeving het gedrag van de onderneming verwerpen. Zoals gezegd MVO gaat verder dan de grenzen van de onderneming, maar ook verder dan de landsgrenzen. Eén aspect – de globalisering- raakt ons economische systeem heel diep. Het westers kapitalisme is gebaseerd op efficiëntie. Wie een product het best aan de man kan brengen krijgt de omzet. Globalisering is een uitvloeisel daarvan. Als een land een product goedkoop kan aanbieden is het voor de wereld als geheel efficiënt de productie naar dat land te verplaatsen. Echter als die goedkoopte gebaseerd is op productie door kinderen, die daarmee te zware lasten toebedeeld krijgen, geen kans krijgen hun jeugd te beleven, geen kans krijgen een opleiding te volgen, dan kan dat toch niet erg ethisch genoemd worden. Dit is wel een heel duidelijk voorbeeld van waar ons economisch systeem de grenzen van het aanvaardbare heeft benaderd, c.q. overschreden. Deze grens wordt ook overschreden als wij nu ons afval voor de kust van Afrika in zee gooien, omdat het daar "toegestaan" is. Ethiek en economie botsen al een hele tijd met elkaar. Een paar decennia geleden werd al opgemerkt dat de natuur in de eigen omgeving aangetast wordt door onaanvaardbaar menselijk gedrag. De maatschappij eist daarom steeds grotere transparantie t.a.v. het duurzaamheidsbeleid van een onderneming, en rekent een bedrijf er steeds vaker op af als bedrijfsvoering of acquisitiebeleid niet aan

duurzaamheidnormen voldoet. MVO zegt dus iets over de maatschappelijke effecten van het handelen van bedrijven. Ondernemen is niet alleen een kwestie van geld, maar van een gezonde en uitdagende werkomgeving, zorg voor het milieu en, internationaal gezien, mensen- en arbeidsrechten en corporate governance. Dat alles zal leiden tot duurzame waardegroei binnen de ondernemingen en waardering in de samenleving.

Het is een uitdaging om visie en kennis te ontwikkelen c.q. in te zetten in de ketenverantwoordelijkheid. Dat zal tot een toegevoegde waarde leiden voor maatschappij (internationaal) en de onderneming. De centrale vraag is hier niet: zijn er voldoende middelen beschikbaar (geld), maar: worden die middelen in de juiste dingen geïnvesteerd? De huidige eeuw moet de eeuw van beter (eerlijker?) verdelen worden; "In de verdeling zit de winst". Noem een willekeurig motief voor verantwoord ondernemen en veel bedrijven nemen dit pas serieus als ze er een concurrentievoordeel in zien. Dan pas wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen een onderdeel van de 'core business' van een bedrijf. In een economie, gebaseerd op het vrije markt en concurrentie principe, kan een bedrijf winst maken door producten te verkopen die consumenten uit eigen beweging willen kopen. Dat vraagt ondernemingszin én durf om innovatief te zijn en nieuwe producten en productiemethodes te introduceren. Dit laatste wordt niet bevorderd door het zoeken naar goedkope productielanden. Met dit laatste kopen we innovatie af. Wanneer we gedwongen zijn in West Europa te produceren zijn we tevens gedwongen om te innoveren anders verliezen we het van de concurrentie. Nu energie en grondstoffen schaarser worden, en het belang van CO<sub>2</sub> reductie steeds acuter wordt, worden duurzame productiemethoden en producten steeds belangrijker voor de concurrentiepositie van het bedrijfsleven.

De financiële crisis, waar we nu middenin zitten geeft alle reden om kritisch over de huidige inrichting van de maatschappij na te denken. Jarenlang dachten we op de goede weg te zijn. Ja, in de Westerse economieën dachten we zelfs heel goed op weg te zijn met steeds sneller groeiende winsten en welvaart. Iedereen weet wat er gebeurd is en dat verheugt de belangstelling om de maatschappij nu anders in te richten. En wat houdt dat anders dan in? Anders betekent vooral eerlijker. De volgende vraag is hoe we dat voor elkaar krijgen. Dat is best moeilijk te verwezenlijken. In eerste instantie is het gemakkelijk naar de ander te wijzen. En niet altijd onterecht. De discussies over de gretige en rijke bankiers en managers van grote ondernemingen met hun gewetenloze hoge bonussen is ook duidelijk een uitwas die niet getolereerd kan worden. Een uitwas die niet de oorzaak van de crisis is, maar wel heeft bijgedragen aan het vastlopen van deze wijze van werken.

MVO is investeren in bedrijfsreputatie en in duurzame groei van waarden. MVO gaat om het scheppen van voorwaarden voor het lange termijn succes voor alle stakeholders. Bij MVO spelen verschillende bedrijfsprocessen een belangrijke rol. Van inkoop en productie tot personeelsbeleid en marketing, maar ook de kwaliteit van bestuur en toezicht en de kwaliteit van de medezeggenschap zijn elementen waarbij een maatschappelijke verantwoordelijkheid om de hoek komt kijken. Naast economie en ecologie is ook de sociale dimensie van duurzaamheid

essentieel voor bedrijfsmatig succes. In de strijd om talent in een vergrijzend werknemersbestand is het van belang dat een bedrijf zijn werknemers weet te binden en te boeien. Naast veilige arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid hoort hierbij dat een bedrijf zijn medewerkers in de gelegenheid stelt zijn of haar talenten maximaal te ontplooiën. Daarnaast hebben de ondernemingen in Nederland nu te maken met een verruiming van 20% op het afspiegelingsprincipe bij collectief ontslag. Dit houdt in dat bij personeelsreductie meer geselecteerd kan worden op criteria als ziekteverzuim, risico op WIA/WGA, opleidingsniveau, leeftijd, etc. Hier zien we de overheid een stuk maatschappelijk verantwoord ontslagbeleid overboord zetten, onder het mom van de crisis.

De exorbitante beloningen, bonussen en vertrekpremies in een periode waar verkeerde besluiten en onvoldoende toezicht hebben geleid tot slechte resultaten en het verlies van werkgelegenheid heeft veel mensen diep geraakt. Te grote verschillen in inkomen, welke niet zijn te legitimeren door uitzonderlijk talent of prestatie, leiden tot spanning en demotivatie binnen de onderneming, en soms ook tot consumentenboycot. Duurzaam opererende banken, hoewel nog relatief klein, maken als gevolg van de financiële crisis en de bonusdiscussie ongekende groei door. Uiteraard moeten we ons richten op de toekomst en goed in beeld krijgen wat en waar het fout is gegaan en op welke manier herhaling kan worden voorkomen. Mogelijk dat ter voorkoming de instituties binnen en buiten de bij het MNO aangesloten organisaties (denk aan de Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, aandeelhouders, de overheid, medezeggenschap) hiervoor nieuwe instrumenten moeten krijgen, dan wel door bestaande instrumenten aan te passen.

Belangrijk voor de toekomst wordt de dialoog tussen de diverse stakeholders binnen en buiten de onderneming (ondernemer, toezichthouder, werknemers, aandeelhouders en klanten). Die zullen met elkaar de dialoog moeten voeren over de duurzame ontwikkeling van de onderneming. Minimale voorwaarde is wel de bereidheid van alle stakeholders voor het aangaan van die dialoog. Wanneer de belangen en kennis van de diverse partijen via die dialoog evenwichtig worden meegenomen in de duurzame ontwikkeling van de onderneming is de kans maximaal dat we kunnen spreken van maatschappelijk verantwoord gedrag van alle partijen.

Zou het mogelijk zijn partijen er van te overtuigen dat die dialoog moet plaatsvinden? De aanleiding van de economische crisis helpt daarbij wellicht. Duidelijke signalen in dat verband bevestigen die gedachte. Is dat voldoende of zijn verdere maatregelen noodzakelijk? Je zou daarbij kunnen denken aan wetgeving op basis waarvan ondernemingen worden verplicht zich aan bepaalde MVO-regels te houden. Maar je kunt ook denken aan een MVO-gedragscode, naar voorbeeld van de code Tabaksblat voor corporate governance, met het pas toe of leg uit principe. Daarbij hoort dan vanzelfsprekend ook een monitoringcommissie om er op toe te zien dat de gedragscode wordt nageleefd. Het idee van zo'n gedragscode is enige jaren geleden gelanceerd door Tineke Lambooy. Zij heeft een promotieonderzoek opgezet naar de juridische aspecten van MVO aan de Universiteit van Leiden.

Kortom bij de maatschappelijke dialoog over duurzame ontwikkeling ligt er een belangrijke taak voor de medezeggenschap. Daarbij uiteraard de vraag of de medezeggenschap de juiste tools heeft om die rol te vervullen. Los van de beschikbaarheid van juiste tools is het van belang dat de medezeggenschap er voor zorgt dat zij wegen vindt om die rol op te pakken en in de dialoog een positie weet te verwerven gebaseerd op kennis en inzicht en bereid is om ook zelf met initiatieven te komen op het gebied van duurzame ontwikkeling. Medezeggenschap heeft ook op dit terrein een mede maatschappelijke verantwoordelijkheid.

## **VRAAGSTUKKEN**

Zoals eerder aangegeven dienen de drie elementen, people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst), in een harmonieuze wijze gecombineerd te worden. Wanneer de combinatie niet harmonieus is zullen de andere elementen hieronder lijden. Wanneer bijvoorbeeld winst te veel prioriteit krijgt, dan kunnen mens en milieu hiervan de dupe worden. MVO betekent ondernemen met aandacht voor de drie p's, people, planet en profit. Hieronder de vraagstukken.

- Moeten we coûte-que-coûte proberen onze producten te leveren of moeten we ons voortbestaan als bedrijf, en daarmee onze werkgelegenheid, op het spel zetten door nee te verkopen aan klanten die dubieus zijn of zijn geworden?
- Het kabinet streeft er naar om de hoge beloning van de topbestuurders te beperken. Onder meer krijgt de OR het adviesrecht terzake de beloningstructuur. Problematisch is het ontbreken van goede criteria voor het bepalen van een juiste beloning. Kortom wat wordt de rol van de medezeggenschap in deze discussie over een maatschappelijk geaccepteerd beloningsniveau?
- Het echte moeilijke punt rondom duurzaamheid is **verandering**. De wereld verandert onvermijdelijk. Dat is niet een keuze, maar een gegeven. Als de onderneming niet mee verandert sta je straks onvermijdelijk buitenspel. Dus duurzaamheid (en MVO) betekent; "moeten veranderen !!!" Vragen die daarbij mogen worden gesteld zijn of de stakeholders wel willen veranderen en of stakeholders niet vooral willen houden wat ze hebben?
- Welke trends zien we het komende decennium? Trends in consumentengedrag (incl. de overheden en de exportmarkten). Trends in dat wat we in NL blijven/gaan produceren (bijv. verdergaande outsourcing? meer recreatie-economie?). En mogelijk nog andere trends. Wat betekenen deze trends voor MVO? Is er een risico op grotere belasting op planet, of juist een kans om een grote stap voorwaarts te maken met planet? Idem voor people en profit. Wat kan de medezeggenschap bijdragen om risico's af te wenden en om kansen te grijpen? En tot slot heeft de medezeggenschap hiervoor de juiste kennis en de juiste tools in huis?

- Op welke wijze kan het bewustzijn betreffende MVO worden versterkt? Hoe kun je MVO als leerinstrument en als innovatietool over branchegrenzen heen gebruiken? Hoe kan een dergelijk lange termijn onderwerp tastbaar worden gemaakt? Valt MVO 'tastbaar' te maken (bijv. visueel) en kan bewustzijn voor MVO door (bijv.) scenariomethodiek vergroot worden?
- Welke rol kunnen jongere medewerkers spelen in het proces van MVO? Welke invloed heeft 'triple P' op de levensstijl van de jongere generaties?
- Welke rol kan medezeggenschap spelen om de organisatie(s) op bedrijfsniveau, brancheniveau, nationaal, internationaal bewust te maken van haar verantwoordelijkheid voor de wereld van morgen?
- Moet een OR zich tot zijn landsgrenzen beperken of zich evenals zijn werkgever als multinational daarbuiten begeven? Maar welke medezeggenschap heeft hij als zijn gesprekspartner in Nederland soms niet eens de "echte" zeggenschap heeft?
- Welke positie kiest de aandeelhouder bij het in harmonieuze wijze combineren van People, Plane en, Profit?
- Speelt MVO een rol als onderdeel van het functieprofiel van de leden van de Raad van Bestuur, bij leden van de Raad van Commissarissen en het topmanagement? Speelt MVO ook een rol in het functieprofiel van de medezeggenschap?

### **TOT SLOT**

Tijdens het 4<sup>e</sup> MNO-congres op 27 januari 2010 wordt de inhoud van deze discussienota inclusief de vraagstukken besproken. De verschillende inleiders benaderen vanuit hun positie/expertise het onderwerp. Tijdens het congres komen aan het woord: de ondernemer, de toezichthouder, de aandeelhouder, de wetenschap en de medezeggenschap. Als rode draad zullen de MVO-vraagstukken fungeren. Deze vraagstukken dienen tevens als basis voor de discussie tijdens het congres. Doel van het congres is om de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor MVO van genoemde stakeholders duidelijker in kaart te brengen. Daarbij rekening houdend met de dialoog tussen deze stakeholders onderling en de dialoog met klanten/consumenten en/of omgeving. Kortom een bijdrage aan de maatschappelijke dialoog over duurzame ontwikkeling. Ondernemingen die samen met alle stakeholders die dialoog aandurven en daarbij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid durven te nemen zullen, naar de mening van het MNO waardering oogsten in de samenleving en daarmee een duurzame waardegroei zien ontstaan