

Duurzame netwerken



dr. Marco de Witte

Maatschappelijk verantwoord ondernemen doe je niet uit liefdadigheid. Het is pure noodzaak. Maar hoe doe je het?

Tijdens colleges over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) laat ik graag de filmposter zien van The Terminator: Arnold Schwarzenegger als half mens, half robot met een gigantisch wapen in zijn hand. Nu is diezelfde Schwarzenegger gouverneur van Californië en een van de grootste pleitbezorgers van mvo. 'High milage' auto's, een Amerikaanse term voor auto's die veel co2 uitstoten, komen Californië niet meer in. Toen Schwarzenegger die maatregel nam, verklaarde iedereen hem voor gek. 'Hoe kun je nu eenzijdig, als staat, de automobiellindustrie eisen opleggen', hoorden zijn tegenstanders. Maar de Terminator kreeg gelijk. Autoproducenten kunnen zich niet veroorloven om geen auto's te verkopen in Californië. Bovendien is het een kwestie van tijd voordat dezelfde maatregel overal wordt ingevoerd, redeneren de producenten. Dus zijn ze op grote schaal high milage-auto's gaan produceren. Schwarzenegger zette het systeem op het verkeerde been en maakte het verschil.

Mede dankzij mensen als Schwarzenegger, Al Gore en Bill Clinton is het klimaatdebat doorgedrongen tot het bedrijfsleven. Helaas zijn er nog veel misvattingen over wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies is. Om een veelgehoorde misvatting uit de weg te ruimen: het is géén liefdadigheid. Op een duurzame manier waarde creëren voor je stakeholders en daar ook nog eens geld aan verdienen, dáár draait

het om.

Samen met TSM, ABK (Algemene Bedrijfskunde Nijmegen) en Jan Jonker heb ik de website 'mvo-opleidingen.nl' opgezet. Op deze portal brengen we het aanbod van TSM en ABK samen. Het uitgangspunt van de opleidingen is dat mvo een business strategie is. Duurzaam ondernemen is allang geen vrijblijvende keuze meer. Er is een institutionele verandering gaande in de wereld. Daarbij staat de license to operate van bedrijven ter discussie. Mag je werken op een manier die schadelijk is voor milieu en samenleving?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent op een andere manier organiseren. Mvo is niet los te zien van het werken in netwerken. Wat wij in Nederland ondernemen beïnvloedt gebeurtenissen in Mexico en India en vice versa. Je bent niet alleen onderdeel van een bedrijf, maar ook van een netwerk dat steeds globaler wordt. Organisaties 'externaliseren', heet dat in jargon. Ze zijn niet meer af te bakken door er een cirkel omheen te trekken. Bedrijven hebben verstrekkende (globale) relaties.

Die relaties moet je organiseren. De grote vraag is hoe je dat doet in een keten zonder 'sterren en strepen'. Multinationale reuzen als IBM, Nike, Dell en Adidas kunnen hun macht gebruiken om de keten te regisseren en duurzaamheid in de keten

af te dwingen. Die bedrijven worden zwaar getroffen als bekend wordt dat in hun Chinese workshops arbeiders worden uitgebuit. Ze stellen daarom strenge voorwaarden aan hun toeleveranciers.

Bouwbedrijven hebben het moeilijker. Ook in de bouw wordt steeds meer in netwerken samengewerkt, maar meestal is er niet één regisserende partij. Als een aantal partijen in pps-verband samen een Vinex-locatie bouwt, is van een hiërarchie geen sprake. Dat betekent dat moet worden samengewerkt. Strukton-baas Gerrit Witzel legde aan de hand van een eenvoudig voorbeeld uit hoe lastig dat kan zijn. 'Gezien het mvodebat zijn wij gedwongen om na te denken over de total cost of ownership' als we een project neerzetten, stelde Witzel. 'We weten dat vanuit de onderhoud- en beheergedachte eisen worden gesteld aan de bouw en aan het ontwerp. Een hangtoilet maakt makkelijker schoon dan een staande pot. Maar de werkmaatschappij die verantwoordelijk is voor het plaatsen van de potten kiest toch voor een staande pot, want die is goedkoper. De manager van die werkmaatschappij weet dat hij aan het eind van het jaar wordt afgerekend op zijn resultaten, niet op zijn duurzame werkwijze. We zullen dus het duurzaamheidsvraagstuk bij alle partijen moeten neerleggen.'

Witzel kan bij Strukton het verschil maken door de bedrijfsprestaties te definiëren in termen van duurzaamheid, en door dat te doen op een manier die aansluit bij de beleving van de medewerkers. Die gaan pas serieus nadenken over mvo zodra ze het probleem snappen. Veranker het duurzame denken in het bedrijf door trainingen en publicaties. Ontwerp systemen en structuren die het gewenste bedrag bevorderen.

Bovenal: bedenk welke competenties je nodig hebt om succesvol te zijn in duurzaam bouwen. Bijvoorbeeld meer kennis over duurzame juridische contractvormen die het werken in ketens vergemakkelijken. Een andere belangrijke competentie is de vaardigheid om duurzame relaties op te bouwen. Hoe ontwikkel je relaties tussen bedrijven en met welke bedrijven ga je een relatie aan?

Het voorbeeld van Strukton is relatief simpel. Het gaat om samenwerking tussen werkmaatschappijen binnen een holding. Bij samenwerking van verschillende bedrijven binnen een netwerk wordt het al ingewikkelder. Gerrit Witzel kan voor zijn organisatie het verschil maken. Maar als hij de enige is die er zo over denkt heeft het geen zin. Ceo's van andere bouwbedrijven moeten ook doordrongen worden van de noodzaak van mvo.

Het duurzaamheidsvraagstuk zit niet in bedrijven, maar tussen bedrijven.

Het gaat niet alleen over organisatieverandering, maar over een institutioneel veld dat moet veranderen. Dat heeft ook consequenties voor de wetgeving en contractvormen. Gelukkig is er een branchevereniging die het thema bespreekbaar kan maken. Maar zelfs dat is onvoldoende. Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen is een Europese aangelegenheid. Wie zet het probleem in Europa op de agenda? Misschien moeten we op zoek naar onze eigen Terminator.



JGebaseerd op interviews met dr. Marco de Witte, veranderkundige en partner bij HGRV Adviseurs Managers. Hij is tevens verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen (bestuurskunde) van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de TSM Business School.

marcodewitte@speakersacademy.eu