

Verantwoord ondernemen en de integratie van mensen met een vlekje

Prof. Dr. Harry Hummels*

1) Verantwoord ondernemen en de kernactiviteiten van een onderneming

In 2000 nam Ewald Kist het roer over van Godfried van der Lugt als voorzitter van de Raad van Bestuur bij een van mijn vorige werkgevers, ING. De heer Kist had verantwoord ondernemen hoog in het vaandel staan. Niet alleen zette hij binnen de onderneming verantwoord ondernemen op de kaart, ook extern profileerde ING zich op dit terrein. De heer Kist was een voorstander van het doorstromen van vrouwen naar hoge posities in de onderneming en was ambassadeur van het vrouwennetwerk Lioness. Tevens adresseerde hij het onderwerp van verantwoord ondernemen regelmatig in zijn column in de personeelkrant. Ook naar buiten toe profileerde ING zich als een gezonde en verantwoorde organisatie. Zo sponsorde het bedrijf in die tijd talloze marathons en andere hardloopevenementen over de hele wereld, waaronder de marathons van New York, Amsterdam, Brussel, Tokio, enzovoorts.

Die belangstelling voor hardlopen kwam niet uit de organisatie zelf voort, maar was in de eerste plaats een hobby van de bestuursvoorzitter. Die placht graag een marathon te lopen met Kees Storm – in die dagen bestuursvoorzitter van Aegon. Ook andere prominenten liepen graag een rondje mee, zoals de oud-ministers Pieter Winsemius en Thom de Graaff, voormalig vakbondsleider Doekle Terpstra en TV persoonlijkheden als Paul Witteman en Paul Rosenmöller.

Nu is het fantastisch dat ING zich een maatschappelijk verantwoorde en betrokken organisatie betoont. Niets mis mee. Maar de vraag is wel: wat heeft bankieren en verzekeren met hardlopen te maken? Natuurlijk is sport goed voor de gezondheid. Maar het blijft onduidelijk in welke mate het lopen van marathons bijdraagt aan een gezonde onderneming en een gezonde bedrijfsvoering. Uit onderzoek van Consument en Veiligheid blijkt dat hardlopen ronduit gevaarlijk is. Met gemiddeld 5,6 blessures per 1000 sporturen, is hardlopen de op twee na blessuregevoeligste sport in Nederland. Alleen zaalvoetbal en squash scoren nog slechter¹. Wenst u blessurevrij te blijven, kiest u dan vooral voor het hier in Limburg geliefde paardrijden. Dat scoort met minder dan 1 blessure per 1000 sporturen het laagst.

Voor Ewald Kist was het sponsoren van hardlopen een daad van maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Mijns inziens vergiste de heer Kist zich in dit opzicht. Al heb je voor verantwoord ondernemen een heel lange adem nodig als onderneming, je hoeft er geen hardloopschoenen voor aan te trekken.

Volgens Harvard econoom en hoogleraar Michael Porter gaat verantwoord ondernemen over de relatie met uw core business. Dat wil zeggen, verantwoord ondernemen gaat over de bijdrage van onderneming aan het scheppen van welvaart en welzijn op een wijze die zich goed verhoudt met de spelregels van de samenleving en de belangen van allen die deze waardecreatie mogelijk maken – zowel direct als indirect. Daarmee zeg ik eigenlijk drie dingen:

¹ Het zijn vooral de fysiotherapeuten die goede zaken doen met al dit blessureleed. Achillespezen, kuit, scheenbenen, knieën en heupen hebben het zwaar te verduren en zorgen met 680.000 fysiotherapeutische behandelingen per jaar voor een bloeiende paramedische markt. Slechts fitness zorgt met 800.000 behandelingen voor een grotere toeloop naar de fysiotherapeut, maar het aantal mensen dat fitnest is meer dan twee keer het aantal dat hardloopt.

- 1) verantwoord ondernemen gaat over het scheppen van waarde, zowel voor de klanten als voor de aandeelhouders, de werknemers, de toeleveranciers en de lokale gemeenschappen waarin de onderneming opereert,
- 2) verantwoord ondernemen gaat over de *kernactiviteiten van de onderneming* – het produceren van goederen en diensten waar maatschappelijk behoefte aan is en die maatschappelijk aanvaardbaar zijn, en
- 3) verantwoord ondernemen gaat over de *kerncompetenties van de onderneming* – en daarmee doel ik vooral op de strategie en de mensen die zorg dragen voor die verantwoorde productie.

Eigenlijk is het devies heel simpel: doe vooral waar je goed in bent en pak je kansen, maar wel op een zodanige wijze dat daarmee de belangen van allen die bij dit proces betrokken zijn zo zorgvuldig mogelijk worden meegewogen. Een onderneming is een enorm vat vol met energie, met mogelijkheden en hulpbronnen, met kwaliteiten en enthousiasme. Het gaat erom dat vat te sturen in de richting van excellentie en van een verhoogd welzijn voor alle belanghebbenden. Vandaag richt ik mij op een specifieke groep belanghebbenden: de medewerkers. In het bijzonder wil ik ingaan op de vaak vergeten groep van potentiële medewerkers die om uiteenlopende redenen 'op wat meer afstand van de arbeidsmarkt staan'. Dat kan zijn omdat ze bijzondere aandacht nodig hebben of omdat de perceptie leeft dat zij niet meekunnen in de economische ratrace. Voormalig minister Jan de Koning sprak ooit over deze groep in termen van 'mensen met een vlekje'.

2) Mensen met een vlekje

Mijn stelling is simpel: *iedere mens combineert excellente met minder excellente kwaliteiten*. De een is communicatief vaardig, de ander blinkt uit in nauwkeurige analyses, terwijl de derde in staat is om een team te bouwen en de boel bij elkaar te houden. Waar het nu om gaat is dat mensen de kans krijgen om hun kennis en kwaliteiten te tonen op de terreinen waarop zij excelleren. Laat ik u enkele concrete voorbeelden geven uit de wereld van de jeugd- en gehandicaptenzorg. Als vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van de Pluryn Hoenderloo Groep kom ik vaak jongeren tegen die door de samenleving worden afgeschreven. Zij kunnen niet mee op de snelweg waarover onze economie voortraast. En telkens ben ik weer verrast: niet over hun beperkingen, maar over hun mogelijkheden. Een voorbeeld. <http://www.youtube.com/watch?v=Ot8NtvlosfU&feature=related>

Bij mij om de hoek in Nijmegen is BliXem gevestigd. Het is een van de eerste geslaagde experimenten om jongeren met een handicap te integreren in de samenleving door ze een normale baan aan te bieden: serveren in een lunchcafé. Recentelijk kwam ik Jasper weer tegen. Jasper kent beperkingen in zijn geestelijke ontwikkeling waardoor hij vrij traag werkt, maar wel zorgvuldig. Wie Jasper ziet werken krijgt niet alleen een kop koffie, een soepje of een sandwich, maar vooral ook een opgewekt gemoed. Jasper is bijzonder vriendelijk en doet zijn *werk naar vermogen*. Zijn vermogen is echter zodanig beperkt dat hij in een maatschappelijke onderneming werkt en zijn werk vooral het karakter heeft van dagbesteding. Jasper is welwillend, maar zou niet zomaar in uw bedrijf kunnen worden geplaatst. Daarvoor wijkt hij teveel af van de kwalificaties die u aan de gemiddelde medewerker stelt.

Er zijn echter talloos veel jongeren die weliswaar bepaalde trekken hebben, bijvoorbeeld omdat ze druk zijn, moeilijk hun concentratie kunnen bewaren of trekken van autisme hebben, maar die zeer wel in staat zijn om reguliere arbeid te verrichten. Recentelijk was ik te gast bij het REA College – eveneens onderdeel van de Pluryn Hoenderloo Groep. Dat is een instelling waar mensen met een fysieke of mentale beperking opleidingen kunnen volgen gericht op (re)integratie in het arbeidsproces. Zo leidt het REA College enthousiaste jongeren op met een stoornis in het autistisch spectrum tot ICT specialist. Aanvankelijk was ik daar verrast over. Maar wat blijkt? Als deze

jongeren in een omgeving werken waarin ze weinig worden afgeleid en zich kunnen concentreren op hun taak, dan blijken het uitstekende ICT-beheerders te zijn. Een aantal van hen is terechtgekomen bij bedrijven als Atos, Ordina en zelfs Microsoft.

Het gaat hier dus om volwaardige arbeidskrachten, mensen die staan voor een prima productie of dienstverlening. Een prachtig voorbeeld is ook Valid Express. Het bedrijf biedt koeriersdiensten aan die worden uitgevoerd door mensen met een fysieke handicap of een chronische ziekte. Alleen de naam is al geweldig gekozen. Die geeft uitdrukking aan de mogelijkheden en kwaliteiten van mensen en let niet op hun vermeende gebreken. Hun beperkingen zijn namelijk niet of minder relevant voor het beroep van chauffeur voor de korte ritten. Laten we even kijken naar een commercial van Valid Express: <http://www.youtube.com/watch?v=LojqCDG5UA>

Het mooiste voorbeeld is evenwel Gillian Lynne. Heeft u ooit gehoord van Gillian Lynne? Ze is een inmiddels 84 jaar oude ballerina, die op de lagere school niet mee kon komen. Ze was voortdurend afgeleid of leidde anderen af. Vandaag zouden we zeggen dat Gillian ADHD heeft, maar die conditie was in het begin van de jaren 30 nog niet beschikbaar. Op een dag nam haar moeder haar mee naar een arts en legde 20 minuten lang omstandig uit wat er met haar dochter aan de hand was. Na die 20 minuten zei de arts tegen Gillian: ik moet nu even iets met je moeder bespreken. Het duurt niet lang; wacht maar even hier. Op de weg naar buiten zette hij echter de radio aan die op zijn bureau stond en zei tegen de moeder – let u nu even op. Terwijl zij door de ruit stonden toe te kijken begon Gillian te dansen, waarop de arts tegen Gillian's moeder zei: mevrouw uw kind is niet abnormaal, ze is een danser.

Hoewel wij haar naam wellicht niet kennen heeft Gillian niet alleen een dansopleiding gevolgd en een eigen dansgezelschap opgericht. Ze werd ook door Andrew Lloyd Webber gevraagd voor de choreografie van Cats en de Phantom of the Opera. Miljoenen mensen hebben genoten van wat bijna in de knop was gebroken: de creativiteit van een bijzonder kind dat niet binnen de gebaande paden bleef.

3) Integratie in uw praktijk

Het bedrijfsleven moet op weg worden geholpen om de (meer)waarde in te zien van jongeren met een beperking. Nog te vaak hoort men in bedrijven: 'Liever een Pool dan een mongool'. Maar er zijn goede voorbeelden te vinden van ondernemers die de waarde van jongeren met een beperking inzien. Een goed voorbeeld doet zich voor in Nijkerk. Een netwerk van zo'n veertig ondernemingen heeft zich aangesloten bij het initiatief van ondernemer Richard Breijer. De ondernemers bieden Wajongers een passende baan, scholen hen in hun werkzaamheden en de omgang met collega's en schuiven de jongeren door binnen hun netwerk als een jongere is uitgeleerd of als er geen plek meer is. Het bedrijfsleven heeft hier de regie; overheid en zorginstellingen ondersteunen. Ondernemers zijn echter geen filantropen. Niet alleen moet er passend werk voor handen zijn, ook moeten de jongeren adequaat worden begeleid vanuit instellingen als Pluryn, REA College of Jobstap en dat kost geld. Financiële en administratieve ondersteuning is derhalve noodzakelijk, bijvoorbeeld omdat de werkplek moet worden aangepast aan de omstandigheden van de jongere. Een voorbeeld vormt Martijn Vosseveld. <http://www.youtube.com/watch?v=m-zqbOC-jSs&feature=related>

Dat mensen niet onmiddellijk binnen de bestaande patronen passen maakt hen derhalve nog niet ongeschikt om kwalitatief hoogwaardig werk te verrichten. Het vereist een andere mindset en een aangepaste context waarin medewerkers die anders zijn kunnen werken. Wat betekent dit nu als u

iets wilt doen op het terrein van verantwoord ondernemen? Mijns inziens gaat het om tenminste de volgende vier aspecten:

- 1) Richt u op uw kernactiviteiten en kerncompetenties en laat uw beleid en activiteiten inzake verantwoord ondernemen aansluiten bij uw business. U bent geen charitatieve instelling en dat geldt ook voor uw activiteiten op het terrein van verantwoord ondernemen.
- 2) Werk samen met partners. Het tegelijkertijd realiseren van maatschappelijke en bedrijfsdoeleinden vraagt veelal om een ketenbenadering. Bedrijven hebben niet veel verstand van de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Maatschappelijke partners, zoals de Stichting Speciaal Onderwijs Noord- en Midden Limburg of Pluryn, hebben dat wel. Het motto is hier: schoenmaker houdt u bij uw leest.
- 3) Ga na of u krachten kunt bundelen met collega's om effectiever te opereren bij het realiseren van maatschappelijke doeleinden. Op een enkele uitzondering na is verantwoord ondernemen geen terrein waarop u een beslissend voordeel behaalt op uw concurrenten. Dat geldt eigenlijk alleen voor bedrijven die verantwoord ondernemen in de kern van hun business model hebben geplaatst zoals Valid Express, de Body Shop, Ben & Jerry Icecream, Triodos Bank en Fishes.
- 4) Richt u, via uw vertegenwoordigende organen, op de politiek. De overheid dient te zorgen voor een level playing field en voor de juiste ondersteuning, waaronder aanpassing van werkplekken en job coaching. Als u verantwoord onderneemt is het niet terecht dat u daarmee op achterstand staat ten opzichte van de minder maatschappelijk georiënteerde ondernemer.

Ik zou daar nog een ding aan willen toevoegen. Om uzelf en anderen er ook van te overtuigen dat uw verantwoord ondernemen beleid enig effect sorteert, adviseer ik u ook eens vast te stellen wat de impact is van uw beleid en activiteiten. Leidt het ergens toe? We zien recentelijk onder verantwoorde ondernemingen en investeerders een bijzondere belangstelling voor het meten van impact. En dat is mijns inziens terecht. Wat blijkt: de bedrijfsactiviteiten van verantwoorde ondernemingen zijn veelal zelf profijtelijk, maar dragen ook nog eens bij aan het terugbrengen van maatschappelijke kosten. En dat komt omdat er in toenemende mate consumenten en bedrijven zijn die graag diensten willen afnemen van bedrijven die kostenefficiënt kunnen werken en tegelijkertijd een maatschappelijke bijdrage leveren. Als dat geen win-win situatie is, wat dan wel?

4) Afronding

Verantwoord ondernemen is zowel maatschappelijk als zakelijk een verstandige keuze. Een succesvolle aanpak vereist wel een directe link met de kernactiviteiten of de kerncompetenties van de onderneming. Zo is het sponsoren van sport of cultuur niet noodzakelijk een vorm van verantwoord ondernemen. Ook vergt verantwoord ondernemen meer dan het handelen conform de wet- en regelgeving in dit land. Dat wordt iedere onderneming sowieso geacht te doen en het is derhalve niet iets om zich op te laten voorstaan. Verantwoord ondernemen gaat juist dat stapje verder waarbij getracht wordt de verbinding te leggen tussen zakelijke en maatschappelijke doeleinden gerelateerd aan uw core business. Op het terrein van arbeidsintegratie kunt u een rol spelen door capabele jongeren een kans te geven. Daardoor wordt voorkomen dat deze jongeren het slachtoffer worden van soorten die meer aangepast zijn aan snel veranderende economische omstandigheden. Bewuste arbeidsintegratie vormt een kleine correctie op de Darwinistische ontwikkeling van de economie. Wie niet meekomt, wordt normaliter verslonden en in de natuur gaat dat zo: <http://www.youtube.com/watch?v=ZnFU6EbQUFM>. Door samen te werken met maatschappelijke instanties zorgt u ervoor dat minder krachtige personen toch een gewaardeerde bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de samenleving en van uw eigen onderneming. Dat ziet er dan zo uit: <http://www.youtube.com/watch?v=M0sSoZHaW-E>. Soms moet je de natuur een handje helpen.

Na een zeer plezierige periode bij ING werk ik inmiddels alweer enige jaren bij SNS REAAL. Hoewel SNS REAAL niet voorop liep bij het integreren van mensen met een vlekje, neemt de organisatie nu wel haar verantwoordelijkheid. Beter laat dan nooit in mijn optiek, al heb ik er begrip voor dat bedrijven aarzelen. Verantwoord ondernemen kost tijd, energie, geld en managementaandacht. Die kosten zijn vooraf uit te rekenen, terwijl de voordelen op voorhand niet altijd duidelijk zijn. Mijn suggestie is even eenvoudig als doeltreffend: laat u eens een medewerker uitzoeken wat er in de wereld al te koop is. Leiderschap betekent niet dat u zelf het wiel moet uitvinden. Misschien houdt leiderschap wel in om je aan te sluiten bij een pionier in plaats van alles zelf te willen uitdenken en implementeren. Wat dat inhoudt laat ik zien aan de hand van mijn laatste filmpje: *Leadership lessons from a dancing guy*: <http://sivers.org/ff>

** Prof. Dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving aan Maastricht University. Tevens is hij Managing Director van SNS Impact Investing, de investeringstak van SNS REAAL die zich richt op investeringen in ontwikkeling(slanden). De lezing is een bijdrage aan de bijeenkomst van de Kring van Personeelsmanagers van het Stadsgewest Venlo, d.d. 23 november 2011 in Well bij Bienen aan de Maas.*

Zie ook:

<http://www.youtube.com/watch?v=ih0EPPP-3Q8>

<http://www.tns-nipo.com/tns-nipo/nieuws/oud/?file=persvannipo%5Cwajongers08.htm>