



Willem Lageweg: "Kostenbesparingen, tevreden medewerkers, verbeterde klantrelaties en een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Dat zijn kansen, geen bedreigingen."

De weg van transparantie

Openheid van zaken geven – last, lust of *must*? Alledrie, vindt Willem Lageweg. De directeur van MVO Nederland ziet de voordelen voor ondernemers heel duidelijk. Je trekt er nieuwe klanten mee aan. Je kan er kosten mee besparen. Je product wordt er beter van. Je medewerkers worden productiever. En vervelend is het ook niet, om deze weg af te leggen. "Het is toch leuk om met passie te vertellen waar je mee bezig bent?"

Door Karolien Bais Fotografie door Anne Hamers

“**T**ransparantie? Nee, niet echt een term die scoort bij ondernemers. Daarom zeggen we hier liever ‘open en bloot’. Ofwel: maak zichtbaar waar je naar streeft, wat je doet en wat het effect is.” Aan het woord is Willem Lageweg (1951), sinds april dit jaar directeur van MVO Nederland, de kennis- en netwerkorganisatie die maatschappelijk verantwoord ondernemen stimuleert. En dan vooral in het midden- en kleinbedrijf. Lageweg houdt van simpele taal en heldere stappen. Hoewel hij een bevlogen MVO-specialist is - voorheen onder meer bij de Rabobank, als voorzitter van Social Venture Network en als bestuurslid van Samenleving&Bedrijf - verliest hij zich niet in hoogdravende woorden. Zo noemt hij maatschappelijk verantwoord ondernemen ook een kwestie van eigenbelang. “Fatsoenlijke productieprocessen leiden tot een hogere omzet. Dat is waar elke ondernemer uiteindelijk naar streeft.” En transparantie is daarin onontbeerlijk, aldus Lageweg, want door zichtbaar te maken wat je doet, krijg je een dialoog met je klanten en dat leidt weer tot innovatie. “Veel ondernemers zoeken van nature hun

klanten op. Via marktonderzoeken, opinieonderzoeken, gesprekken met hun omgeving. Ze luisteren naar wat hun klanten willen, een vorm van stakeholdersdialoog. Dat leidt tot een beter aanbod op de markt, innovatie dus.”

Waarom zo schuw?

Dit klinkt wel erg optimistisch. Veel ondernemers houden helemaal niet van transparantie. Ze vinden juist dat ze zich kwetsbaar maken door openheid van zaken te geven. “In dat geval”, zegt Lageweg, “regeert de angst. Maar mijn ervaring is dat het gezonde verstand overheerst als je je dilemma’s deelt met de klant. Die snapt bijvoorbeeld best dat een klein bedrijf in zijn eentje niet de kinderarbeid kan uitbannen in een land als India.”

Een tweede reden waarom sommige ondernemers transparantie schuwen is de dreigende administratie, de last van rapportages. Ze zien bergen papierwerk en dure verslagen op zich afkomen, vooral voor kleine en middelgrote bedrijven een schrikbeeld. Lageweg herkent deze zorg

en pleit daarom voor een stapsgewijze aanpak. Je kunt heel pragmatisch zijn in de manier waarop je je verantwoordt. Je begint met een nulmeting, om te kijken waar je staat. Dan kun je twee dingen doen. Of je schakelt je brancheorganisatie in, zodat je een collectieve aanpak kunt ontwikkelen. Of je doet het zelf met de middelen die je tot je beschikking hebt. Je kunt heel zelfbewust met je klanten het gesprek aangaan waarin je uitlegt dat je doet wat je kunt. Een schoonmaakbedrijf als Rietbroek (zie elders in dit nummer, red.) zegt in zijn verslag gewoon wat het al jaren doet aan MVO, en weet daar nieuwe klanten mee te trekken. Je hoeft helemaal niet door te schieten in dure rapportages.” Mooie voorbeelden van transparantie noemt Lageweg ook de handels-onderneming in biologische groenten en fruit, Eosta (zie elders in dit nummer, red.) en het kledingmerk M’BRAZE. “Bij Eosta kan de afnemer via het Nature & More Forum op internet heel makkelijk achterhalen waar en onder welke omstandigheden de producten gemaakt zijn. Het

kledingmerk M’BRAZE doet iets vergelijkbaars. In ieder kledingstuk zit een uniek nummer waarmee de klant via de website kan achterhalen waar en door wie het gemaakt is. Je kunt dus met eenvoudige middelen laten zien wat je doet. Ook zonder dure investeringen is er nog veel verbeterpotentieel.”

Wat wil de consument?

Volgens Willem Lageweg is een van de grootste drempels om tot transparantie te komen ‘de mentale gesteldheid’ van ondernemers. En dan doelt hij niet op de angst dat de concurrent meekijkt of dat een activistische milieclub de alarmbel gaat luiden, maar op een naar binnen gerichte houding. Lageweg: “Ondernemers zijn enorm toegewijd aan hun bedrijf. Ze realiseren zich onvoldoende dat anderen willen weten wat je doet. Je ziet bijvoorbeeld dat de tuinbouwers vooral in actie komen als hun afnemers te kennen geven dat de consument prijs stelt

op een milieuvriendelijke productiewijze. Ze ontdekten dat er zoiets bestaat als een Stichting Milieukeur van wie ze hulp kunnen krijgen bij het verkrijgen van een eco-keurmerk. En ze zien nu dat ze zo ook hun prestaties op dat vlak zichtbaar kunnen maken. Het werkt goed deze kennis te verspreiden via allerlei bestaande tuinbouwstudieclubs, zodat tuinders van vakgenoten kunnen leren over duurzaam ondernemen in hun eigen sector. Hetzelfde geldt voor drukkers. Nu er voor hun branche een ‘milieubarometer’ ontwikkeld is, komen ze bij elkaar om hun kennis te delen.”

Overigens mag die ‘externe belangstelling’ naar Lagewegs smaak nog wel stevig groeien. “De signalen van de consumenten zijn over het algemeen vrij zwak, met uitzondering van kritiek die de voedingsindustrie bereikt. Het zou goed zijn als de klanten wat meer hun stem verheffen. Als ondernemers in hun klantenanalyse merken dat ze in potentie klanten hebben die maatschappelijk verantwoorde producten waarderen, dan gaan ze vanzelf wel mee.”

Een grote ‘klant’ is de overheid. Het feit dat de overheid zich ten doel gesteld heeft in 2010 al 50 procent duurzaam in te kopen, zal volgens hem een stimulerende werking hebben. “Of het nou gaat om asfalt, verkeersborden of computers, de overheid zal van haar toeleveranciers eisen dat ze maatschappelijk verantwoord produceren. En dan gaat het om een volume van dertig miljard euro per jaar. Dat gaat een enorm effect hebben op alle leveranciers. De markt zal daarin mee moeten en daar zo snel mogelijk op inspelen.”

Lageweg: “Naast de overheid raken door nieuwe wetgeving ook steeds meer beursgenoteerde ondernemingen geïnteresseerd in de MVO-prestaties van hun toeleveranciers. Dat creëert tevens marktkansen. Een interessant experiment om transparantie in de keten te stimuleren en

kansen voor duurzame productie te vergroten vindt plaats in Duitsland (zie elders in dit nummer, red.). Daar gaan vijf Europese multinationals toeleveranciers in ontwikkelingslanden landen helpen met MVO-rapportage.”

Nieuwe verkoopargumenten?

MVO Nederland is er niet op uit ondernemers voor te houden hoe ze hun bedrijfsvoering moeten inrichten. Ondernemers snappen zelf het beste, zegt Willem Lageweg, hoe ze moeten overleven. Iedere ondernemer zal bovendien zijn eigen drijfveren hebben om zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Lageweg: “Een bedrijf als Slibverwerking Noord-Brabant had een externe drijfveer, namelijk de overheid die allerlei voorschriften uitvaardigde. Daarentegen is voor een bedrijf als Gulpener Bierbrouwerij de drijfveer intrinsiek. Zij willen hun authenticiteit zichtbaar maken, MVO is voor hen juist een *unique selling point*. En zo zal iedere ondernemer een ander accent leggen. De een misschien vanuit een ethisch besef, de ander misschien uit defensief oogpunt, om te voorkomen dat de omzet daalt onder publieke druk vanwege misstanden. Voor al de bedrijven in deze special geldt dat ze nieuwe kansen ontdekken door zicht te krijgen op hun MVO-prestaties. En dat leidt vervolgens tot kostenbesparing, tevreden medewerkers, verbeterde klantrelaties en een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Het is toch leuk om met passie en enthousiasme te vertellen waar je mee bezig bent? Transparantie is vooral een bron voor innovatie en efficiency. Als je er zo naar kijkt, dan is transparantie veel eerder een kans dan een bedreiging.”

www.mvonderland.nl