



Prof. dr. ing. Teun W. Hardjono

“Kwaliteitsmanager moet knop omzetten naar MVO”

Interview met hoogleraar en directeur CSR Academy Teun Hardjono

Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt niet op bij de vraag of een product milieuverantwoord tot stand is gekomen. Een onderneming moet ook een sociaal betrokken rol spelen naar zijn medewerkers en de samenleving. En daar ook van willen leren. “MVO omvat de zorg voor de gemeenschappelijke ruimte”, zegt hoogleraar kwaliteitsmanagement Teun Hardjono. En juist rond die zorg hebben de kwaliteitskundigen, terwijl ze er met hun neus bovenop stonden, de boot gemist.

“Kwaliteitskundigen zijn absoluut blijven hangen in het denken over product- en proceskwaliteit. Dat is niet vertaald naar een breder begrip als kwaliteit van de samenleving, waar een onderneming ook een verantwoordelijkheid in heeft. Het waarmaken van je maatschappelijke opdracht-vermogen als onderneming vind ik even belangrijk, zo niet belangrijker, dan het streven naar geld en continuïteit. Hiernaar is door mij en anderen eind jaren tachtig van de vorige eeuw al verwezen in teksten voor het model van de *European Foundation for Quality Management* (EFQM) en het INK-managementmodel. Daar is door kwaliteitskundigen niet op ingehaakt.”

Voor hemzelf, zal Teun Hardjono tegen het eind van het gesprek opmerken, is het in zekere zin ook wel een ontuchtterende vaststelling, ofwel ‘buitengewoon verdrietig’ te zien dat kwaliteitskundigen ‘de boot hebben gemist’ als het om maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat. Hardjono: “Ze zijn op een apart spoor terecht gekomen, terwijl het instrumentarium hen wel één-op-één de mogelijkheid geeft om ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf aan te zwengelen. Ik stond er indertijd zelf bij en dat moet ik mezelf, als ik enige invloed had gehad, verwijten.”

De EFQM werd in 1988 opgericht door 14 Europese multinationals. Zij stelden zich ten doel om een voortdurende uitmuntendheid te bereiken in de Europese economie en te streven naar een wereld waarin de Europese organisaties overal erkend worden als excellent. Op lange termijn heeft elke organisatie baat bij ethisch handelen, is de boodschap van het EFQM-model. ‘Probeer de verwachtingen en normen van de maatschappij te overtreffen’. Ketens en belanghebbenden (stakeholders) staan centraal, en niet alleen de aandeelhouders.

Hardjono maakte in onderzoeksopdrachten, gefinancierd door de Europese Commissie, duidelijk dat verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte, voor de kwaliteit van de samenleving, de enige weg is om met een zuiver geweten de wereld over te dragen aan volgende generaties.

‘License to operate’

“De continuïteit van een onderneming”, stelt Teun Hardjono vast, “wordt steeds meer bepaald door hoe die onderneming in de praktijk omgaat met vragen als: Speel ik een eerlijk spel op de markt? Is wat ik doe ook ecologisch verantwoord? Hou ik me aan wetten en regels? Ben ik een werkgever die zijn werknemers in sociaal opzicht waardeert en als professionals inspireert? Heb ik oog voor integratie en diversiteit in mijn personele samenstelling? Dat zijn allemaal aspecten die betrekking hebben op de gemeenschappelijke ruimte. Dat omvat veel meer dan het begrip duurzaamheid. Duurzaamheid gaat over de impact die je productieprocessen en producten hebben op het milieu. De maatschappij keert zich tegen je als je water, bodem en lucht vervuult met giftige stoffen. Milieuverontreiniging op grote schaal in het

In minder dan 50 woorden

- MVO gaat niet alleen over ‘schoon produceren’, maar moet dienstbaar zijn aan een betere kwaliteit van de ‘gemeenschappelijke ruimte’.
- De continuïteit van een onderneming hangt steeds meer af van verantwoord ondernemen en minder van louter winst genereren.
- Kwaliteitsmanagers kunnen hun instrumentarium inzetten voor MVO.

verleden en de maatschappelijke protesten daartegen hebben geleid tot het begrip *license to operate*.”

Het is de omgeving die je de licentie geeft om überhaupt te mogen bestaan. Als hij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming in simpele bewoordingen aan zijn kleinzoon zou moeten uitleggen, dan zou Teun Hardjono het als volgt formuleren: “Je hebt geld nodig, je moet nuttige dingen doen, het is leuk om samen te werken en je moet er ook wat van leren. Zo zouden bedrijven er ook naar moeten kijken.”

Hardjono rondde in opdracht van een landelijk opererende non-profitorganisatie, waarvan hij de naam liever anoniem wil houden, een onderzoek af naar de vraag in hoeverre deze organisatie afscheid moest nemen van een groot aantal kwaliteitsfunctionarissen. “Er lag een rapport van McKinsey. Dat concludeerde dat er wel enkele honderden kwaliteitsmensen konden afvloeien. De organisatie wilde weten of dat wel kon. ‘Houden we nog wel mensen over?’ Wij hebben toen duidelijk geadviseerd: kijk niet alleen naar het geld en de kosten van je organisatie, maar kijk ook naar wat de groep burgers voor wie je werkt primair van je vraagt. En kijk bovendien of je een werkgemeenschap wilt zijn waar mensen door hun werk gelukkig worden en hun taak doordachter kunnen uitvoeren.

Er konden, vond ook ik, wel een paar kwaliteitsmensen weg, maar het was bizar om het kwaliteitssysteem overboord te gooien. Dan werp je jezelf terug in een inspectierol. Je moet ook wat leren van de fouten die in het verleden zijn gemaakt en kwaliteitservaringen van je medewerkers inbouwen. Zodat je als organisatie je dienstverlening naar de samenleving op een nieuwe manier kunt inrichten. Het klopt overigens niet om over ‘organisaties’ te praten. Die bestaan namelijk niet. Wie goed kijkt, ziet uitsluitend samenwerkingsverbanden tussen mensen. Zij weten dat je samen meer kunt dan alleen.”

Franje en luxe

MVO werd rond de eeuwwisseling, rond het jaar 2000, toen de bomen economisch tot in de hemel groeiden, door bedrijven nog veelal afgedaan als franje en luxe, als iets dat je *level playing field* als onderneming versmalt. Een hype die wel zou overwaaien als het economisch tij zou keren.

“Je merkt nu”, zegt Hardjono, “dat ondanks, of juist mede door de Europese crisis, de belangstelling van bedrijven en overheden voor MVO alleen maar toeneemt. De tijd van MVO als *window-dressing* en *glossy* jaarverslagen ligt, zeker waar het grote Nederlandse bedrijven betreft, toch wel goeddeels achter ons.”

Ook onder invloed van bezinningsdiscussies binnen de werkgroep Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen van werkgeversorganisatie VNO-NCW, waar Hardjono deel van uitmaakt, is het thema MVO door bedrijven serieus opgepakt. “Bedrijven zijn inmiddels ook wat bescheidener geworden in het etaleren van hun prestaties. Het besef dat het om het presteren zélf gaat, dat het moet, krijgt wel de overhand. Er is natuurlijk wel wat voor nodig om als bedrijf dingen te doen die op korte termijn wellicht tegen je eigen belang ingaan, maar wel de gemeenschap ten goede komen. Dat is heel iets anders dan de economische ideologie van bepaalde politieke partijen, of een beweging als de *Tea Party* in Amerika. Daar wordt uitgegaan van zogenoemd ‘positief rationalisme’, maar de basis is niets anders dan rationeel egoïsme, de houding van: ‘Je kan me de bout hakelen, zolang het maar in mijn voordeel strekt’.”

Medewerkers ontslaan

Het effect van de MVO-inspanningen van het Nederlandse bedrijfsleven is onder meer terug te zien in de jongste monitor van de *Dow Jones Sustainability Index* (DSJI). Nederlandse ondernemingen zijn prominent vertegenwoordigd in deze ranglijst van duurzaamste bedrijven ter wereld.

Teun Hardjono

Prof. dr. ing. Teun W. Hardjono startte zijn carrière bij Berenschot en is sinds 1997 hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie aan de RSM Erasmus University in Rotterdam. Sinds maart 2011 is hij ook directeur van de CSR Academy. Van zijn nevenfuncties is het voorzitterschap van de stichting SqEME de belangrijkste. Hij was de eerste Nederlander die werd gevraagd toe te treden tot de *International Academy for Quality*. In 2007 nam hij samen met de NNK (kennisnetwerk voor kwaliteitmanagement) het initiatief tot de oprichting van de *Dutch Academy for Quality*. Hij schreef diverse boeken, waaronder ‘Ritmiek en organisatiedynamiek’ (over het Vierfasenmodel) en ‘*The European way to excellence*’ (met de gebroeders Ten Have). Hij is een veel gevraagd spreker op congressen die niet schuwt, als daar reden voor is, de grenzen op te zoeken tussen de harde bedrijfskunde en levenbeschouwelijke vraagstukken. Hij is redactielid van Sigma. In zijn woonplaats Gouda is hij gemeenteraadslid voor het CDA.

DSM, Air France KLM, Philips en Post NL eindigen zelfs als duurzaamste bedrijf in hun branche wereldwijd. Hardjono: “Consistent leiderschap is ongelooflijk essentieel. Als managers aan de top bij voortduring wisselen, wordt het met MVO ook niks. Topbestuurders als Weijers bij Akzo, Sybesma bij DSM, Bakker bij TNT Post en Wijffels in zijn tijd bij de Rabobank zijn centrumfiguren die het belang van MVO en duurzame samenwerking in de keten met overtuiging hebben uitgedragen. Ze hebben daarmee hun onderneming geprofileerd, ook in minder economische tijden waarin pijnlijke beslissingen nodig waren, zoals het ontslaan van medewerkers. Waarmee gezegd is dat als je maatschappelijk verantwoord onderneemt, de ideale wereld nog zeker niet binnen handbereik is.”

Regelgeving door de overheid, bijvoorbeeld op milieugebied, kan MVO wel een duwtje in de rug geven. “Maar”, aldus Hardjono, “ondernemingen die uit zichzelf serieus met het thema MVO aan de slag gaan, weten het ook in hun eigen voordeel om te zetten. Zij bepalen zelf wat relevant is voor hun MVO-ambities. Te veel bureaucratie door regelgeving of normering kan er ook toe leiden dat het systeem zichzelf vastdraait. Toen de ISO 9000 voor kwaliteit werd geïntroduceerd en bedrijven het onder dwang gingen invoeren, zag je bedrijven ook failliet gaan onder de administratieve lasten. Totdat bedrijven er in slaagden het concept te doorgronden en het uitbouwden tot hun sterkte.”

‘Economy of scale’

Bij MVO is de verwachting dat een autofabrikant zuinige auto's van de band laat rollen, dat een onderneming in een reorganisatie zich niet onttrekt aan het opstellen van een fatsoenlijk sociaal plan, en dat een bank geen krediet verstrekt voor verwerpelijke activiteiten als kinderarbeid en vernietiging van tropische bossen. Tegelijkertijd leven we in een tijdperk van globalisering (met de opkomst van China als inmiddels 's werelds grootste maar ook meest milieuvervuilende producent), van informatietechnologie (met het daarbij behorend misbruik van privacygegevens en andere digitale criminaliteit) en het tijdperk van durfkapitalisme (waarbij van de financiële crisis in 2008 in Amerika tot op heden nog nauwelijks geleerd is).

“Met de opkomst van landen als China”, zegt Hardjono, “moeten we leren omgaan. Wat ik verontrustend vind is dat we zijn blijven hangen in het denken en doen van de twintigste eeuw, de *economy of scale*, die efficiënter zou zijn – wat een leugen is. Of neem het *low cost*-concept, waarbij je door interne besparingen de kosten minimaliseert. Dat is het soort denken waartegen ik me hevig blijf verzetten en dat me in dit werk ook voortdrijft.”

“Als je zo'n *low cost*-concept doortrekt als enige mantra voor je bedrijfsvoering, dan kan ik me wel voorstellen dat een werkgever geen vrouw in dienst neemt omdat ze immers zwanger kan worden, dat je geen buitenlander in dienst omdat die

geen of slecht Nederlands spreekt en dat je liever ook geen oudere werknemers wil want die zijn traag. Dus ga je uiteindelijk naar China omdat het daar goedkoop produceren is, om vervolgens tegen logistieke en andere problemen aan te lopen. Uiteindelijk keert het zich als een boemerang tegen je.”

Certificeren

Moeten we MVO certificeren? Duurzaamheid als onderscheidend vermogen. Want dat kan met de MVO-Prestatieladder. Teun Hardjono wuift het idee weg. “Ik heb me altijd negatief uitgelaten over certificeren, en zeker als het om MVO gaat. Het VNO-NCW heb ik altijd sterk gestimuleerd in hun verzet tegen een MVO-norm. Want hoe gaat dat? Je moet een norm schrijven, wat vijf tot zeven jaar duurt. En tegen de tijd dat hij klaar is, is hij alweer verouderd. Voldoe je aan de norm, dan ontslaat je dat van de verplichting om verder te denken. De

Als het systeemdenken bij MVO de overhand krijgt, zoals bij kwaliteit, dan verval je in geneuzel

auditor komt op bezoek, constateert enkele fouten, en als hij na twee jaar terugkomt zijn diezelfde fouten er nog steeds. Als het systeemdenken bij MVO de overhand krijgt, zoals bij kwaliteit, dan verval je in geneuzel. Ik vind het al heel mooi als een gemiddelde ondernemer regelmatig de tijd neemt om over zijn processen na te denken, hoe hij er leiding aan geeft en op zijn klanten afstapt om te vragen hoe zij over zijn bedrijf denken.”

Netwerk van zzp'ers

Behalve hoogleraar in Rotterdam is Teun Hardjono sinds afgelopen voorjaar in die stad ook directeur van de CSR Academy (Corporate Sustainable Responsibility, de Engelse afkorting voor maatschappelijk verantwoord ondernemen), een in 2003 door studenten bedrijfskunde opgericht adviesbureau. Hardjono is aangetrokken om leiding te geven aan nieuwe impulsen op het gebied van onderzoek, training en advies. Het sturen op niet-financiële prestatie-indicatoren in bedrijven en organisaties wordt immers steeds belangrijker, wat gevolgen heeft voor onder meer risicomanagement en managementrapportages. Daarbij vragen ook ethische aspecten rondom duurzaamheid om training en coaching van nieuwe vaardigheden van managers.

Hardjono: “We willen dienstbaar zijn naar bedrijven en organisaties met adviezen over veranderingsprocessen en strategieën voor MVO. De provincie Zeeland is naar ons toe gekomen met de vraag hoe zij het MVO-beleid voor mkb-

ondernemingen vorm moet geven. We ondersteunen de branchevereniging van Nederlandse wijnhandelaren bij hun MVO-implementatie en hebben onderzoek gedaan voor de ABNAMRO Foundation naar de vraag hoe beursgenoteerde ondernemingen maatschappelijk betrokken ondernemen in hun jaarverslag opnemen. We willen meer van dit type wetenschappelijk onderzoek binnenhalen en CSR Academy als merknaam neerzetten. Hiervoor bouwen we nu ook aan een netwerk van wetenschappelijk geschoolde zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) die we aan ons willen binden en met wie we nieuwe diensten bedenken en aanbieden. Daarbij proberen we een platform te zijn voor ideeën en publicaties.”

MVO moeten we niet verwarren met Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, want daarbij gaat het om sociale arrangementen die bedrijven kosteloos aan de samenleving leveren. Zoals ICT-managers die vrijwilligerswerk doen en huiswerklessen geven aan jongeren met geringe kansen

op de arbeidsmarkt, of het nastreven van andere goede doelen: *corporate volunteering* met een laagje charitas. “Ook voor dit soort arrangementen hebben we een hoogleraar aan ons verbonden”, zegt Hardjono. “Maar het moet natuurlijk niet in liefdadigheid blijven hangen. Dat bedrijven goede doelen-initiatieven en liefdadigheid nastreven, kan geen excuus zijn om zich aan MVO te onttrekken, met het excuus: ‘Ik heb geld gegeven en genoeg gedaan’.”

Terug naar waar we dit verhaal mee begonnen: de kwaliteitsmanager. Hij had immers, betoogde Hardjono, de sleutel in handen om MVO binnen de onderneming op de agenda te zetten.

“De kwaliteitsmanagers hebben zich te laat gemeld”, zegt Hardjono. “Ze hebben zitten slapen, waren te routineweg bezig, of ze waren bang om de vinger op te steken. Wat er vooral toe doet is dat ze de organisatie als geen ander kennen en ook het instrumentarium hebben. Ze voeren audits uit, kunnen normen en *guidelines* vertalen naar de organisatie en ze kunnen het management bespelen als het gaat om maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze moeten alleen zeggen: ‘Ik weet hoe het moet’. De knop moet om. Dat is de uitdaging. Als ze dat niet doen, dan laten ze zich de kaas van het brood eten en worden ze links en rechts ingehaald door mensen, wellicht de milieu- en veiligheidskundigen, die wel weten hoe je dat moet oppakken.”

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.