

**WILLEM LAGEWEG** (MVO NEDERLAND)

# Iedereen gelukkig maken

Hoe actief veel bedrijven ook zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), als het gaat om de factor arbeid staat mvo nog in de kinderschoenen. Volgens Willem Lageweg, directeur MVO Nederland, moet er nog veel gebeuren om het geluk van mensen te bevorderen. 'We hebben de steun van werkgeversorganisaties en vakbonden hard nodig, anders wordt het heel moeilijk om het nieuwe denken in organisaties te verankeren.'

TEKST: JANNES VAN DER VELDE, FOTO'S: MARTIN WAALBOER

**N**ee, dit is niet zijn eigen werkkamer. Bij MVO Nederland heeft Het Nieuwe Werken z'n intrede gedaan. Geen vaste werkplekken. Je komt naar kantoor en je ziet maar welke plek beschikbaar is. Of je komt niet naar kantoor, maar je werkt thuis, of ergens anders... Maar met de grote foto's van Afrikaanse taferelen aan de muur had het best zijn werkkamer kunnen zijn, geeft Willem Lageweg toe. Een van de foto's is trouwens door hemzelf gemaakt. Hij heeft iets met Afrika sinds hij daar decennia geleden voor het eerst kwam. In de parken van Kenia vindt hij buitenleven dat hem doet denken aan zijn jeugd op een boerderij bij Hellevoetsluis op het Zuid-Hollandse eiland Voorne-Putten.

Hij ondersteunt als privépersoon een aantal projecten in het Oost-Afrikaanse land. Projecten waarbij Nederlandse ondernemers betrokken zijn en z'n MVO-netwerk goed van pas komt. Een Nederlandse ondernemer die flessen met drinkwater produceert; inmiddels 135 man personeel. Een Nederlandse ondernemer die *fleckvieh* naar Afrika importeert en ermee fokt – een Duits koeienras dat zowel veel vlees als melk produceert, en in tegenstelling tot andere Europese rassen niet erg bevattelijk is voor tropische ziekten.

Lageweg praat gemakkelijk, gebaart daarbij druk. Hij is enthousiast over 'zijn' onderwerp en de vele verschijningsvormen daarvan. Over de Nederlandse ondernemer die in

Nepal Nepalese sieraden laat maken voor de Nederlandse markt en zo in het Himalayaland werk genereert – een distributiekanaal dat de plaatselijke producenten nooit zelf hadden kunnen ontwikkelen. Over de twee Nederlandse marketeers die in India bedrijven ontwikkelen om zo één miljoen vrouwen aan werk te helpen – de teller staat inmiddels op 50.000.

'Zulke projecten raken de kern van maatschappelijk verantwoord ondernemen', zegt Lageweg. 'Het is goed voor iedereen – óók voor de mensen daar. Het is niet altijd zo geweest dat zaken doen met dergelijke landen ook in het voordeel van de plaatselijke bevolking was. Dat ter plekke toegevoegde waarde werd gecreëerd.'

*En nu wat voorbeelden dichterbij huis...*

'Dat zijn gewone jonge Nederlandse ondernemers, vertegenwoordigers van een nieuwe generatie, met als motto 'niets verpesten'. De meesten van hen zijn gewoon op de Nederlandse markt actief.' Hij wijst trots naar zijn spijkerbroek die enigszins detoneert met overhemd en colbert: 'Kijk: geleased – een leasespijkerbroek! Ik betaal er vijf euro per maand voor, automatisch, en na een jaar gaat-ie terug. Natuurlijk: een idee waarvan je nog niet zeker weet of het levensvatbaar is. Maar wel één van de vele ondernemersideeën die uitdrukken dat moderne ondernemers op een andere manier naar zaken kijken. In termen van ketenverantwoordelijkheid, terugwinnen en hergebruiken van grondstoffen. Het ►

**'Een kwart van de werknemers blijkt niet gelukkig in zijn werk. Bedenk eens wat dat aan productieverlies betekent'**





## Willem Lageweg

Willem Lageweg (1951) is de personificatie van de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Sinds 1 april 2006 is hij directeur van MVO Nederland, het nationale kennisnetwerk op het gebied van mvo. Zijn eerste grote inspiratiebron was het roemruchte rapport van de Club van Rome, dat begin jaren zeventig verscheen. Beroepsmatig kwam hij met maatschappelijk verantwoord ondernemen in aanraking bij de Rabobank, waar hij onder meer directeur Communicatie, directeur Coöperatie-ontwikkeling en projectleider Grote Steden was. Voordat hij in 1982 naar de Rabobank overstapte, werkte hij in de wereld van de landbouwcoöperaties. Willem Lageweg is getrouwd en heeft drie kinderen.

grote milieuvraagstuk vertaald naar een project, naar een onderneming, naar een behoefte, naar een product.’ Hij pauzeert even. ‘Niet alleen kleine beginnende bedrijven. De vloerbedekking hier is van Desso. Ook geleased. Wordt op een zeker moment weggehaald en de vezels, althans de meeste, worden hergebruikt.’

### En nog een slagje groter?

‘Grote bedrijven kijken heel strategisch en hebben meer tijd nodig. Cruciaal in grotere bedrijven voor de omslag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is de stijl van leiderschap – mvo

vraagt een andere denkwijze. Het borgen van die denkwijze is een zware klus. Als het alleen maar een projectje is, mislukt het gegarandeerd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gedijt het beste in bedrijven met inspirerend leiderschap. Mensen als Paul Polman van Unilever en Feike Sijbesma van DSM maken duidelijk dat duurzaamheidsdenken geen modegril is, dat het blijft en niet weer verdwijnt.’

### Verklaar...

‘Het gaat om twee essentiële zaken. Ten eerste komt duurzaamheid steeds meer uit in de prijs. Grondstoffen worden

alleen maar duurder. Het loont om de metalen uit oude telefoons terug te winnen. Daarnaast wordt duurzaamheidsdenken steeds meer onderdeel van het collectieve bewustzijn, van de opvoeding van mensen.’

‘MVO Nederland is er om de ontwikkeling van dat denken te versnellen. Natuurlijk zijn er tegenstanders, mensen en bedrijven die veel te verliezen hebben. Oliebedrijven bijvoorbeeld. Ik begrijp hen heel goed. Ook al is men van goede wil, je kunt niet zomaar miljarden afschrijven op de productiemiddelen, nog afgezien van de noodzaak om de huidige energievoorziening te

garanderen. Daarom richten wij de schijnwerpers op bedrijven die wél snel kunnen en willen. Puma, ook een multinationalaal bedrijf, heeft zichzelf voorgenomen binnen vijf jaar een plant-aardige schoen te maken. Renault heeft een hergebruikfabriek met 200 miljoen omzet. Kijk, dat is vaart maken...’

*Het klinkt allemaal zo groen, zo milieu. Waar is de mens?*

‘Moderne bedrijven kijken anders naar mensen. Het gaat meer om verbinden en faciliteren dan om het van bovenaf geven van opdrachten. Een kwart van de werknemers blijkt niet gelukkig in zijn werk. Bedenk eens wat dat aan productieverlies betekent...’

‘De mensenkant van maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat over het beste boven halen in mensen. Dat betreft werknemers, maar ook anderen. De kern van het denken is: iedereen gelukkig maken. Waarmee doe je dat? Met zinvolle tijdsbesteding, met het verdienen van een eigen inkomen. Met werk, met een baan. Vandaar ook onze betrokkenheid bij een initiatief als De Normaalste Zaak (zie het artikel op de pagina’s 8-11 – red.). Dat gaat over mensen met een arbeidshandicap die tot dusver in feite aan de kant werden gezet. Dergelijke mensen aan werk helpen, is goed voor hen én voor de samenleving.’

*Bedrijven zijn er niet om banen te genereren. Ondernemers krijgen het werkgeverschap er vaak tegen wil en dank bij.*

‘Bedrijven zijn er om meervoudige waarde te creëren. Waarde op financieel terrein maar even goed op de terreinen *people* en *planet*. Banen helpen om mensen zelfstandig en gelukkig te maken. We kunnen er met z’n allen heel veel aan doen om dat geluk te bevorderen. Bijvoorbeeld: maak olie duurder en verlaag de sociale lasten. Dat maakt arbeid

goedkoper, waardoor banen ontstaan. En slecht voor de economie is het niet. McKinsey heeft becijferd dat met een circulaire economie in Europa honderden miljarden extra zijn te verdienen.’

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat nog in de kinderschoenen als het gaat om de factor mens?*

‘Vooropgesteld: in Nederland is in het algemeen sprake van goed werkgeverschap. Toch komen de vernieuwing en verduurzaming van de factor arbeid nog maar traag op gang. Er zat meer dan

## MVO NEDERLAND

MVO Nederland heeft zich sinds zijn oprichting – op initiatief van het ministerie van Economische Zaken – ontwikkeld tot een belangrijke katalysator op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De organisatie is primair een kennisorganisatie en stimuleert duurzaam ondernemen zowel door direct kennis over te dragen aan bedrijven als door kennisdeling tussen bedrijven te stimuleren. De kernboodschap is dat producten, diensten en bedrijfsprocessen de onderneming én de samenleving ten goede moeten komen. Inmiddels hebben zich ruim 2.000 bedrijven aangesloten bij MVO Nederland. Vooral vanuit het mkb, met een oververtegenwoordiging van jonge bedrijven. Grote multinationals als DSM, Vodafone en VolkerWessels zijn ook lid – deze multinationals hebben zich openlijk ‘bekeerd’ tot maatschappelijk verantwoord zakendoen.

**Meer informatie:**  
[www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)

# ‘De mensenkant van mvo gaat over het beste boven halen in mensen’

dertig jaar tussen het rapport van de Club van Rome en de doorbraak van mvo als het gaat om het milieu. De onrust op de grondstofmarkten van zo’n vijf jaar geleden heeft de situatie definitief veranderd. Het besef dat grondstoffen steeds schaarser worden en daarmee duurder, is nu overal doorgedrongen. Poetin is niet voor niets zo actief rond de Noordpool. Zwartkijkers zeggen zelfs dat crises op de grondstoffenmarkten tot nieuwe oorlogen zullen leiden.’

‘De factor arbeid loopt achter. De boodschap is toch ingewikkelder dan bij grondstoffen. Bij dat laatste zie je de gevolgen meteen in je inkoopkosten. Bij verduurzaming van arbeid duurt het veel langer voordat je de winst incasseert. Toch begint het besef dat ook arbeid moet verduurzamen, breed door te dringen. Ik ben bijvoorbeeld erg blij met de AWVN-agenda voor duurzame inzetbaarheid en met het sociale manifest dat AWVN en vakbonden twee jaar geleden publiceerden. De boodschap daarvan is duidelijk: arbeid moet verduurzamen, want dat is goed voor iedereen. Voor werkgevers, werknemers en de samenleving – vanwege de lagere maatschappelijke kosten en de betaalbaarheid van bijvoorbeeld de AOW.’

‘In alle eerlijkheid: voor het realiseren van onze mvo-agenda bij het hele Nederlandse bedrijfsleven hebben we de steun van werkgeversorganisaties en vakbonden hard nodig. Anders wordt het heel moeilijk om de boodschap diep in de organisaties te laten doordringen en het denken daar te verankeren.’ ■