

Een verantwoordelijk onderwijsbedrijf

*Wat is verantwoordelijke bedrijfsvoering, vraagt Umair Haque zich af (Harvard Business Review 4/1/2011).¹ Een verantwoordelijk bedrijf produceert waarde voor zijn stakeholders. Waarde is de combinatie van hoge baten en kansen enerzijds en lage kosten en risico's anderzijds. Welke stakeholders zijn er zoal? In het klassieke kapitalisme heeft het bedrijf slechts één stakeholder voor ogen: **de aandeelhouders**. Zij stoppen kapitaal in de onderneming en willen daaruit een optimaal rendement trekken. Maar ook buiten het bedrijfsleven zijn er maatschappelijke instituties (zoals onderwijsinstellingen) die een soort aandeelhouders kennen. Ze investeren geld, inspanning en know-how om er zelf wijzer van te worden:*

- = Een Researchuniversiteit exploiteert haar onderwijsbedrijf met het doel wetenschappelijk onderzoek te kunnen verrichten. De onderzoekers zijn de aandeelhouders van het onderwijsbedrijf en ze beogen daaruit rendement te trekken ten bate van hun wetenschappelijke onderzoeksmissie.*
- = Het Confessioneel Bijzonder Onderwijs kent eveneens aandeelhouders: de kerkgenootschappen. Hun onderwijsinspanningen kunnen ertoe bijdragen dat ze zieltjes winnen en behouden en dat hun maatschappelijke invloed verzekerd blijft.*
- = Evenzo kunnen Gemeenten worden beschouwd als de aandeelhouders van het Openbaar Onderwijs. Dankzij goede onderwijsvoorzieningen zal hun inwonertal groeien en realiseren ze een beter vestigingsklimaat voor kennisintensieve bedrijven.*
- = En als we het nu toch over economie hebben: tegenwoordig treden de Werkgeversorganisaties steeds meer op de voorgrond als de aandeelhouders van het beroepsonderwijs (vooral in het MBO). En de rijksoverheid verwisselt haar rol van subsidiegever steeds meer met die van aandeelhouder van het onderwijsbestel. Zij verlangt dat het bestel een optimaal rendement afwerpt voor de Nederlandse kenniseconomie.*

Na deze zijsprong naar de aandeelhouders van onderwijsinstellingen, keren we terug naar het betoog van Umair Haque. Volgens hem moet een verantwoordelijk bedrijf optimale waarde produceren voor *alle* stakeholders. Dus niet alleen voor de aandeelhouders. Welke andere stakeholders kunnen onderwijsinstellingen zoal onderscheiden?

- a)** Verantwoordelijke bedrijfsvoering vereist dat men rekening houdt met de belangen van **de werknemers en bestuurders** van de onderwijsinstelling. Zij verlangen waarde in de vorm van inkomen, werkplezier, carrièrekansen en werkzekerheid. En wat de beheersing van hun kosten betreft, moet men bijvoorbeeld denken aan arbeidsduur, arbeidstijden, forenstijden, veiligheids- en gezondheidsrisico's.
- b)** Verder moet een onderwijsbedrijf rekening houden met de belangen van **toeleveranciers en afnemers**: enerzijds de onderwijsinstellingen die leerlingen/studenten toeleveren, en anderzijds vervolgopleidingen en werkgevers die gediplomeerden afnemen.

Hebben we hiermee de belangrijkste stakeholders gehad? Zeker niet!

c) Haque vraagt bijzondere aandacht voor de belangen van **de klanten**. Dat zijn de mensen die daadwerkelijk de producten en diensten van het bedrijf kopen. Voor een onderwijsbedrijf gaat het dus om de 'customer value' die aan leerlingen en studenten geboden wordt. Verder zijn ook hun ouders en opvoeders belanghebbenden, al was het maar omdat hun financiële kosten in de hand gehouden moeten worden. Haque verwijt het bedrijfsleven (en dus ook de onderwijsbedrijven) dat ze niet met hun tijd zijn meegegaan. Het industriële tijdperk werd beheerst door prijsconcurrentie, maar tegenwoordig gaat het om de vraag of de producten en diensten zijn afgestemd op de behoeften van de klant: niet alleen qua prijs maar ook wat de overige kosten en baten betreft (*fitness for use*, gebruikskosten, baten/kansen en kosten/risico's op langere termijn). In zijn marketing kan het bedrijf niet langer volstaan met verkoopbevordering en werving van klanten: men moet ernaar streven *value for money* te leveren. Daartoe moet men per marktsegment onderzoeken wat de potentiële klanten nodig hebben en wat ze zich kunnen permitteren. Verder moet men de segmenten selecteren die men meent te moeten en kunnen bedienen; daarop moet men het producten- en dienstenassortiment afstemmen; en tenslotte moet het bedrijf zich in zijn consumentenvoorlichting op de gekozen doelgroepen concentreren.

d) Maar er zijn **nog meer stakeholders**. Want de stakeholders van een bedrijf: dat zijn alle partijen die nu of in de toekomst *belang* hebben bij de wijze waarop het bedrijf functioneert. Een bedrijf heeft wijsheid en verbeeldingskracht nodig om te achterhalen wie zijn stakeholders zijn. Volgens het traditionele, industriële paradigma wordt de omgeving door het bedrijf geëxploiteerd om *shareholder value* te genereren. De overige stakeholders worden dus uitgeknepen om dat ene doel te bereiken. Maar Haque stelt dat het uiteindelijk in het belang is van ondernemingen (en dus ook van onderwijsbedrijven) om verantwoordelijk en duurzaam te opereren, om alle stakeholders in het oog te houden en om het saldo van kosten en baten voor alle stakeholders te optimaliseren.

Wie is Umair Haque? Umair is een arabische voornaam. Het betekent zoiets als knapperikje, zowel qua intelligentie als misschien ook qua voorkomen. Umair Haque is een spraakmakende econoom, opgeleid in Harvard, maar dan een econoom van het radicale snit.² Hij is directeur van een groot organisatieadviesbureau op het gebied van strategisch ondernemingsbeleid. Zijn handelsmerk is *constructief kapitalisme*: strategische beleidsvoering die *value* wil leveren aan alle stakeholders van de onderneming, en uiteindelijk aan de hele samenleving.

Deze posting is geïnspireerd door edublogger Wilfred Rubens, die onlangs een bericht aan Umair Haque wijdde.³ Volgens hem is Haque's boodschap niet alleen van belang voor het bedrijfsleven, maar voor elke lerende organisatie die zich tooit met maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Ik heb proberen uit te werken hoe Haque's boodschap vertaald kan worden in het strategisch management van onderwijsinstellingen.

Wes Holleman
weblog onderwijs 9-1-2011
<http://www.onderwijsethiek.nl>

¹ http://blogs.hbr.org/haque/2011/01/the_shape_of_the_meaning_organ.html. Haque spreekt niet van verantwoordelijke vs. onverantwoordelijke bedrijfsvoering, maar van *meaning* vs. *pointless* organization. Door Wilfred Rubens wordt *meaning* vertaald met betekenisvol, maar dat dekt volgens mij de lading niet volledig.³ *Meaning* verwijst tevens naar: nuttig, maatschappelijk waardevol, zinvol, rijk als bron voor zingeving. *Meaning organization* is een vorm van bedrijfsvoering waarmee ondernemingen en andere maatschappelijke instituties hun bestaansrecht in maatschappelijk opzicht ten volle waarmaken.

² Of voor wie sceptischer is aangelegd: een econoom die radicale taal uitslaat, – een taal waarmee het bedrijfsleven goed garen kan spinnen in zijn public relations.

³ http://wilfredrubens.typepad.com/wilfred_rubens_weblog/2011/01/naar-betekenisvolle-organisaties-in.html (5/1/2011).