

DUURZAAM ONDERNEMEN, WAT IS DAT?

Inleiding op debat “Duurzaam Ondernemen” op maandag 4 maart 2002 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer der Staten Generaal.

Joop Jansen, CEO Heijmans NV

Beste deelnemers aan dit debat,

Geen zinnig debat, indien niet tevoren wordt aangegeven waar het debat nu precies over gaat. Dat is zeker het geval, wanneer de discussie handelt over een actueel onderwerp als “duurzaam ondernemen” waar naar mijn smaak de politiek nogal makkelijk mee op de loop gaat of, nog erger, goedkope sier wil maken. Dan kan het debat makkelijk ontaarden in een Poolse landdag, en dat zou toch een smet zijn op de gewijde naam van de man naar wie deze zaal genoemd is, Thorbecke een van de 19^e-eeuwse grondleggers van ons staatsbestel.

Ik voel me dus zeer vereerd met de taak die mij voor deze middag is toevertrouwd: meer duidelijkheid verschaffen over het begrip Duurzaam Ondernemen. Ik ga er daarbij vanuit dat het vanmiddag niet gaat over het milieubeleid en de daarop gerichte wetgeving in enge zin, maar over Duurzaam Ondernemen in de brede betekenis van “maatschappelijk ondernemen”.

Ik voel mij daartoe extra-gemotiveerd, omdat Jong Management dit debat organiseert en het bovendien Jong Management is geweest die 25 jaar geleden als vroedvrouw aan de wieg heeft gestaan van een toen nog pril idee, dat thans als “maatschappelijk ondernemen” tot volle wasdom is gekomen.

Daarom ook wil ik hier eerst in het kort iets vertellen over de voorgeschiedenis van dit begrip. Vervolgens zal ik U, aansluitend op een recent SER-advies, uiteenzetten wat ik onder Duurzaam Ondernemen versta. Ik besluit het mij toegemeten kwartier met een standpunt over de centrale vraagstelling van dit debat: moet Duurzaam Ondernemen verankerd worden in wetgeving en verplichte verslaggeving en ga kort nog in op Duurzaam Ondernemen in mondiaal perspectief.

CHRISTELIJK-SOCIAAL

Als ooit Bilderdijk's gevleugelde woorden “in het verleden ligt het heden” van toepassing zijn, dan wel op de ontwikkelingen in het denken over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. Zeker voor een gezelschap van jonge managers, bijeengekomen in deze Thorbeckezaal, is het goed eraan te herinneren dat de huidige opvattingen over maatschappelijk ondernemen mede hun oorsprong vinden in het christelijk-sociale gedachtegoed. Ik ga even terug naar de door velen van mijn generatie als verloren ervaren jaren zeventig van de vorige eeuw. Met name de ondernemers van toen waren door een heilloze polarisatie van links in een verlamme patstelling gedreven. Wij van Jong Management wilden die doorbreken en grepen daarbij terug op een christelijk-sociale maatschappijvisie. Deze visie was voor ons het alternatief voor het centralistische socialisme van die dagen, maar evenzeer voor het liberalistisch kapitalisme als tegenhanger hiervan. In het toenmalige socialistische regime dreigde tal van verantwoordelijkheden van de burger en de onderneming te worden afgenomen en centraal via wetgeving te worden geregeld. Het antwoord van het liberale kapitalisme dat alle nadruk legt op de vrijheid van de markt bood ook geen oplossing voor de problemen van onze tijd. In het socialisme vernietigt het centralistisch streven naar rechtvaardigheid de vrijheid; in een ongebonden liberalisme wordt de rechtvaardigheid door de

vrijheid vernietigd. Jong Management koos daarom voor een maatschappij waar vrijheid en rechtvaardigheid hand in hand gaan en elkaar versterken. Dat noemden wij de “samenleving van gedecentraliseerde verantwoordelijkheid” waarin mensen in vrijheid hun verantwoordelijkheid op zich nemen.

Naar de ondernemingen toe vertaald betekent dit, dat zij de vrijheid van het particuliere ondernemen voortaan ook in dienst stellen van de verantwoordelijkheden die het bedrijfsleven heeft tegenover mens en maatschappij en dat zij bij hun beslissingen uitdrukkelijk rekening houden met de gevolgen daarvan op de diverse probleemgebieden in de samenleving.

Deze visie werd door Jong Management in 1976 – in haar geruchtmakende nota *Een Standpuntbepaling* - voor het eerst uitgewerkt op de beleidsterreinen democratisering, inkomensbeleid en Club van Rome-problematiek.

Nog geen jaar later, in 1977, deed onze moederorganisatie, het toenmalige Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW), er nog een schep bovenop.

In de beleidsnota *Verantwoordelijkheden voor Onderneming en Ondernemer* werd onomwonden gesteld dat kwesties als kwaliteit van de arbeid, eisen ten aanzien van het milieu, schaarste aan energie en internationale arbeids- en welvaartsverdeling niet langer meer beschouwd kunnen worden als bijzaken voor het ondernemen. Deze beleidsterreinen behoren tot de uitdrukkelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. Het is de opdracht van ondernemingen naar vermogen bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen die met hun functioneren verband houden.

Daarmee bewijzen zij niet alleen het bestaansrecht van het particuliere ondernemen, maar legitimeren zij ook hun recht op de voor het ondernemen noodzakelijke bewegingsvrijheid en speelruimte. Pas twintig jaar later zal Shell met zijn *license to operate* hetzelfde verklaren. En eerst in het jaar 2000 wordt door de Sociaal-Economische Raad (de SER) deze visie ontvouwd onder de vlag “maatschappelijk ondernemen”.

WAARDENCREATIE IN DRIE DIMENSIES

Hiermee beland ik bij het tweede deel van mijn inleiding: wat houdt Duurzaam Ondernemen nu eigenlijk in? Ik kan op deze vraag geen beter antwoord vinden, dan in het zojuist genoemde SER-advies, dat met als titel

De winst van waarden ruim een jaar geleden onder leiding van SER-voorzitter Herman Wijffels is uitgebracht. Dit advies heeft de grote verdienste, dat het een concrete en eenduidige betekenis geeft aan het begrip maatschappelijk ondernemen en, zo voeg ik eraan toe, eveneens aan het begrip duurzaam ondernemen. In mijn ogen liggen deze twee begrippen dicht bij elkaar: ze zijn als het ware congruent.

De onderneming die voor het predikaat maatschappelijk ondernemen, zo u wilt duurzaam ondernemen, in aanmerking wil komen, moet, aldus de SER, beantwoorden aan twee kenmerken:

1. het ondernemingsbeleid moet uitdrukkelijk gericht zijn op een duurzame bijdrage aan de maatschappelijke welvaart in termen van winst, mensen en milieu;
2. de onderneming moet van dit beleid verantwoording afleggen aan alle groeperingen die belang hebben bij die onderneming belanghebbend zijn.

Het SER-advies beschrijft concreet wat die twee kenmerken inhouden.

De duurzame bijdrage van de onderneming aan de maatschappelijke welvaart houdt in dat de ondernemingsactiviteiten bewust worden gericht op waardecreatie in drie dimensies, die ook wel de drie P's worden genoemd.

De P van *Profit* is de financiële dimensie, het economisch rendement. Een goed rendement is niet alleen de basis voor de continuïteit van de onderneming; het is tegelijk de essentiële voorwaarde voor het realiseren van de twee andere P's.

De tweede P, die van *People*, is de sociale dimensie. Deze bestrijkt de zorg voor de mens; niet alleen voor de eigen medewerkers binnen de onderneming, maar ook voor de mensen daarbuiten voorzover de onderneming hun leefsituatie kan beïnvloeden.

De derde P, die van *Planet*, betreft de ecologische dimensie. Hier houdt maatschappelijk ondernemen in, dat de zorg voor de effecten op ons natuurlijk leefmilieu op een pro-actieve manier is geïntegreerd in de bedrijfsvoering. In plaats van nazorg voor wat verkeerd is gegaan, voorzorg om te voorkomen dat schadelijke effecten optreden.

Maar daarmee is de onderneming er nog niet. Maatschappelijk ondernemen houdt ook in dat de onderneming een transparante relatie onderhoudt met haar maatschappelijke omgeving. Zij moet bijvoorbeeld door jaarverslagen goed communiceren met en verantwoording afleggen over de resultaten van het duurzaam ondernemen aan al haar relevante “stakeholders”: niet alleen de aandeelhouders en de medewerkers, maar bijvoorbeeld ook de overheden, de omwonenden en de niet-gouvernementele organisaties (de NGO's).

HAAGSCHE REGELZUCHT

Dat laatste vereiste raakt rechtstreeks aan de centrale vraag van dit debat: moet Duurzaam Ondernemen verankerd worden in wetgeving en verplichte verslaggeving?

Ook hierover doet het SER-advies in de paragraaf over de rol van de overheid niet mis te verstane uitspraken. Als wet- en regelgever heeft de overheid een rol, indien door ondernemingen bepaalde maatschappelijke belangen te weinig worden gerespecteerd. Daartoe kan zij onder meer minimum-normen in wetgeving vastleggen.

Maar dat is volgens de werkgevers, werknemers en Kroonleden in de SER volstrekt niet aan de orde op het terrein van maatschappelijk of duurzaam ondernemen.

De resultaten daarvan berusten op de relaties die de onderneming opbouwt met haar maatschappelijke omgeving en met de waardencreatie die daaruit voortvloeit. Maatschappelijk ondernemen behoort tot de *core business* van de onderneming. Het blijft een vorm van maatwerk die mede bepaald wordt door de specifieke omgevingsfactoren van de onderneming. Wetgeving is daarom aldus de SER, en ik ben het daar hartgrondig mee eens, geen adequaat instrument voor de bevordering van maatschappelijk of duurzaam ondernemen. Wetgeving op dit gebied kan zelfs contraproductief werken, omdat dit de ruimte én de bereidheid verkleint om de eigen verantwoordelijkheid van de onderneming te beleven en waar te maken.

Als voorbeeld noemt de SER daarbij het gedrocht van de Wet Stimulering arbeidsdeelname minderheden, die ondernemingen verplicht te rapporteren over hun minderhedenbeleid. Die wet is bij gebrek aan draagvlak op een totaal fiasco uitgelopen. Niet alleen door de tegenzin van hen die hem moesten uitvoeren, maar vooral omdat werknemers het verschaffen van bepaalde persoonsgegevens ervoeren als een regelrechte inbreuk op hun privacy.

Van een verplichte verslaggeving over maatschappelijk ondernemen wil de SER niets weten.

De Raad doelt daarbij op het wetsvoorstel van de PvdA-er Koenders en de Groen Links-er Rabba, dat eind 2000 nog in de maak was. Inmiddels is dit voorstel, dat vandaag onderwerp is van dit debat, in september van het vorig jaar bij de Tweede Kamer ingediend. De PvdA en Groen Links willen hiermee ondernemingen met internationale activiteiten verplichten tot rapportage in het jaarverslag over “het beleid op sociaal, ecologisch en ethisch gebied”. Voorts

beoogt het wetsvoorstel dat iedere belanghebbende bij de rechter een klacht kan indienen, wanneer men van mening is dat de rapportage niet voldoet aan de wet. Juist met het oog op dit toen nog in de maak zijnde wetsontwerp waarschuwde de SER, dat uitbreiding van de al bestaande wettelijke rapportage-verplichtingen ongewenst is. Gezien de grote diversiteit aan activiteiten op het terrein van maatschappelijk ondernemen en de uiteenlopende vormen van rapportage daarover heeft het geen enkele zin om bovenop de bestaande wettelijke verplichtingen nog een algemene verantwoordingsplicht te stapelen. Toch slaan de indieners van het wetsontwerp het verstandige, ook door de vakbeweging gedragen, SER-advies in de wind. Ik kan dit alleen maar toeschrijven aan de blinde Haagsche regelzucht, waarmee onze parlementariërs zo hoog nodig moeten scoren. Dat zij op dit wetsontwerp het etiket plakken “informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen” is weer een treffend voorbeeld van goedkope sier maken met een onderwerp dat in het centrum van de belangstelling staat.

Mijn radicale afwijzing van meer regelgeving op het terrein van Duurzaam Ondernemen dan nu al bestaat, berust niet op de overtuiging dat we er al zijn. Integendeel, Herman Wijffels heeft recent nog vastgesteld dat we pas aan het begin staan van het denken over Duurzaam Ondernemen en de uitvoering daarvan in het beleid. Hij noemt dit een “maatschappelijk zoek- en leerproces” waarbij de richting duidelijk is, maar de route en eindbestemming niet vastliggen. Dit proces, kan niet verankerd worden in wetgeving, maar zal daardoor veeleer worden geblokkeerd. Duurzaam Ondernemen moet verankerd worden in en tussen de oren van allen die verantwoordelijkheid dragen voor duurzame uitkomsten van ons economisch handelen. Het is een ernstige misvatting dat meer regels leiden tot een betere uitkomst (ENROH).

MONDIAAL PERSPECTIEF

Ik wil aan het slot van mijn betoog nog kort iets zeggen over het begrip Duurzaam Ondernemen in relatie tot het proces van globalisering dat zich thans onomkeerbaar voltrekt.

Enige jaren geleden formuleerde de befaamde Commissie Brundlandt Duurzaam Ondernemen als – en ik vertaal het maar een beetje vrij - : “het voorzien in de behoeften van de huidige generatie zonder afbreuk te doen aan de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien ” nog korter geformuleerd "we hebben de aarde geleend van onze kinderen. Duurzaam Ondernemen wordt daarmee geplaatst in een mondiaal perspectief. Evenals bij maatschappelijk ondernemen gaat het om waardencreatie op de sociale en de ecologische dimensie, maar dan uitdrukkelijk gericht op het proces van globalisering.

De sociale P van *people* slaat hier op de hele wereldbevolking: hoe laten we de op zich gewenste liberalisering van de wereldhandel en de economische groei ten goede komen aan de armen van deze wereld.

De ecologische P van *planet* heeft hier betrekking op onze hele planeet: hoe krijgen en houden wij die schoon juist met het oog op de komende generaties.

Over Duurzaam Ondernemen in mondiaal perspectief zijn door de Vereniging NCW twee interessante brochures uitgebracht.

In 2000 "Duurzaam Ondernemen in een Wereldeconomie"

en dit jaar het vervolg daarop "Waar ligt het Noorden in de globale economie?"

Daaraan heb ik ook een bijdrage mogen leveren en het verheugt mij dat de verschijningsdatum samenvalt met dit debat zodat u straks een exemplaar daarvan kunt meenemen.

In beide brochures is de teneur dat maatschappelijk ondernemen de kern vormt van het streven om het proces van globalisering te laten uitmonden in duurzame resultaten op wereldschaal. Maar dat richtinggevende kaders en internationale instituties als de ILO, de Wereldbank, het IMF en de Verenigde Naties daarbij onontbeerlijk zijn.

Herhaaldelijk wordt ook gewezen op de belangrijke rol die met name de Katholieke Kerk daarin vervult. Encyclieken als Mater et Magistra, Populorum Progressio en Centesimus Annus zijn toonzettend gebleken voor de richting waarin de wereldeconomie zich zou moeten ontwikkelen.

Daar komt nu nog een zeer belangwekkend rapport bij, dat in opdracht van een commissie van de Europese bisschoppen is uitgebracht door mannen van formaat als Camdessus, Ruding en Sutherland. In dit rapport worden concrete ideeën uitgewerkt voor een Global Governance, een soort wereldbestuur, dat aan het proces van globalisering zodanig leiding moet geven dat het ten goede komt ook aan de allerarmste onder ons en dat de wereld ook in ecologisch opzicht leefbaar blijft.

Een samenvatting hiervan is als bijlage opgenomen in de brochure die u straks wordt uitgereikt. Maar ik raad iedereen aan het complete rapport te lezen. Het is te verkrijgen via het secretariaat van de vice-voorzitter van de commissie, Ad van Luyn, bisschop van Rotterdam.

Beste toehoorders,

Bilderdijk vervolgde zijn gevleugelde woorden "in het verleden ligt het heden," met "in het nu wat worden zal." Onze hoop op Duurzaam Ondernemen moet dus gevestigd zijn op de jonge managers van nu. Geen ijdele hoop gezien de idealen en ambities van het huidige Jong Management.