

Verantwoord ondernemen

Prof. Drs. C.A.J. Herkströter

THEMA

Inleiding

Anno 2000 is er veel te doen over ondernemen. Het wordt door velen gezien als een belangrijke activiteit, die een gunstige uitwerking heeft op onze economische ontwikkeling. Ondernemen verschaft de nodige dynamiek aan economische groei. Hoe anders was dat in de achter ons liggende 70-er jaren toen ondernemen verdacht was. Ondernemingen, vooral de multinationals, werden toen gezien als een staat in de staat en velen vroegen om het aan banden leggen van hun invloed. Het is bepaald niet zo dat ondernemingen nú vrijelijk hun gang kunnen gaan. Omdat ondernemen zo'n belangrijke plaats inneemt in onze samenleving is ook de maatschappelijke acceptatie ervan uitgegroeid tot een voorwaarde voor het verkrijgen van een 'licence to operate'. Je kunt nu zonder meer stellen dat de mening van de 'buitenwereld' voor het handelen van ondernemingen van steeds grotere betekenis wordt. Ondernemingen doen er goed aan daar terdege rekening mee te houden. Ze worden steeds minder gezien als louter economische spelers die alleen op hun financiële resultaten worden afgerekend. De samenleving stelt op tal van andere terreinen eisen aan hun functioneren. Er wordt van ondernemingen verwacht dat ze maatschappelijk verantwoord te werk gaan.

De gevolgen van globalisering

Een onderneming opereert heden ten dage in een omgeving, die steeds meer de kenmerken vertoont van een globale wereldeconomie. De sterk toegenomen betekenis van de informatie- en communicatietechnologie speelt daarbij een grote rol. Daarnaast zijn de liberalisatie van markten en economieën van groot belang. Het vergrote speelveld waarop ondernemingen actief moeten zijn en de aanzienlijk sterker geworden concurrentie,

dwingen ondernemingen om zich bij voortduring aan te passen en te verbeteren. Globalisering heeft ingrijpende gevolgen voor het functioneren van economieën en financiële markten. De betekenis van globalisering is dat ons economisch lot in toenemende mate mede wordt bepaald door ontwikkelingen in andere delen van de wereld. Het wordt voor een onderneming steeds moeilijker om onder voortdurend wisselende omstandigheden de juiste beslissingen te nemen.

Daarnaast wordt de onderneming geconfronteerd met de noodzaak tot het afleggen van verantwoording over zijn handelen aan een brede groep van *stakeholders*, zoals aandeelhouders, eigen medewerkers, de media, klanten en overheden, om er enkele te noemen. Die verantwoording heeft al lang niet meer uitsluitend betrekking op de financiële consequenties van het ondernemen voor elk van deze belanghebbenden. Een hele reeks van niet-financiële overwegingen speelt een rol als we kijken naar de sociale en milieugevolgen van het ondernemen. Hoe het juiste evenwicht te vinden tussen al deze overwegingen, in het bijzonder wanneer de eisen die worden gesteld conflicteren, is de grote uitdaging.

Prof. Drs. C.A.J. Herkströter RA is onder meer hoogleraar Internationaal Management aan de Universiteit van Amsterdam en vervult daarnaast enige toezichthoudende en adviserende functies. In 1962 deed hij zijn doctoraal examen bedrijfseconomie aan de toenmalige Nederlandse Economische Hogeschool in Rotterdam, aan welke instelling hij in 1966 ook zijn accountantsstudie met succes afrondde. Hij werkte van 1967 tot 1998 achtereenvolgens voor de Billiton Maatschappij en de Koninklijke/Shell Groep. Van 1993 tot 1998 was hij voorzitter van het Comité van Directeuren van de Koninklijke/Shell.

Drie uitgangspunten bij verantwoord ondernemen

Een onderneming kan deze uitdaging alleen dan verantwoord aangaan als het ondernemen is gebaseerd op de drie volgende uitgangspunten:

- economisch rendement
- maatschappelijke acceptatie
- duurzaamheid

Economisch rendement hoort vanzelfsprekend in dit rijtje thuis. Ik zal er verder niet uitvoerig bij stil staan. Het is uitgangspunt voor de continuïteit van de onderneming. Zonder voldoende economisch rendement zal een onderneming zich niet blijvend van voldoende kapitaal kunnen verzekeren.

Maatschappelijke acceptatie is voor mij de 'licence to operate', de acceptatie door de samenleving van de bedrijfsactiviteiten en de manier waarop ze worden uitgeoefend. Een onderneming dient een goede band te hebben met haar sociale omgeving om optimaal te kunnen functioneren. Ontbreekt die goede relatie dan zal vaak veel tijd en energie moeten worden besteed aan het weerleggen van kritiek. Dat is slecht voor de reputatie van de onderneming en het ondermijnt de motivatie van de medewerkers en leidt aldus tot sub-optimale economische resultaten. Maatschappelijke acceptatie raakt aan het vertrouwen dat de samenleving een onderneming bereid is te geven. Dat vertrouwen staat of valt met de mate van openheid en sociale betrokkenheid. De andere manier waarop we nú als samenleving met vertrouwen omgaan, maakt het voor een onderneming bijzonder gecompliceerd een eenmaal verkregen 'licence to operate' te behouden. Anders dan vroeger zijn we niet langer meer bereid vertrouwen te geven zonder dat daaraan verificatie van het daadwerkelijk handelen is voorafgegaan. Een onderneming doet er daarom goed aan open en eerlijk met haar stakeholders te communiceren en zich controleerbaar op te stellen. Maatschappelijke acceptatie is een integraal onderdeel geworden van het functioneren van een onderneming en is daaruit niet meer weg te denken.

Duurzaamheid als uitgangspunt bij het uitoefenen van de bedrijfsactiviteiten is eveneens een vereiste. Het gaat tenslotte om een verantwoorde omgang met de natuurlijke omgeving. Het voorkomen van een gedegradeerd leefmilieu is in ons aller belang. Het principe van duurzaamheid houdt tevens in dat we de belangen van toekomstige generaties laten meewegen in onze besluitvorming, dat we ons houden aan de Gro Harlem Brundtland-definitie: 'meeting the needs of the present without

compromising the ability of future generations to meet their own needs'. Een zeer gewichtige component van verantwoord ondernemen, niet de enige of de belangrijkste, ook al krijgt hij terecht veel aandacht.

Hoe vind je als onderneming je eigen identiteit?

Economisch rendement, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid vormen samen een onafscheidelijk trio. Het gaat niet langer om economisch rendement óf principes, maar om economisch rendement én principes. Tezamen vormen ze de basis voor verantwoord ondernemen. De opvattingen van de samenleving worden steeds meer een hard gegeven waar ondernemingen niet omheen kunnen. Ondernemingen dienen zich intern veel beter voor te bereiden op de toegenomen contacten met stakeholders. Het neerzetten van een duidelijke eigen identiteit van waaruit op de vele wensen en verwachtingen van zoveel belanghebbenden kan worden gereageerd, is daarvoor een vereiste. Ondernemingen worden daarbij geconfronteerd met de vraag hoe de nogal abstracte begrippen maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid, naast economisch rendement, naar de dagelijkse praktijk om te zetten in duidelijk hanteerbare regels voor de organisatie. Vóórdat een onderneming aan het definiëren van die regels begint, doet men er verstandig aan stil te staan bij de 'core purpose': 'waar staan wij voor binnen deze onderneming, wat motiveert en inspireert ons?' Het is van belang de core purpose zo binnen de organisatie te positioneren dat er een breed draagvlak voor kan ontstaan. De hele organisatie moet daartoe bij dit proces worden betrokken om vervolgens gezamenlijk de aandacht van de onderneming zorgvuldig te kunnen richten op de standpunten en verwachtingen van de samenleving.

Op het ontwikkelen en neerzetten van de core purpose volgt het werken aan de 'corporate identity': 'hoe willen wij als onderneming door de samenleving worden gezien?' Heldere doelstellingen en regels zijn nodig om core purpose en corporate identity duidelijk binnen de eigen organisatie te verankeren en naar buiten te positioneren. Het hebben van duidelijke beleidsuitgangspunten is daarbij van de allergrootste betekenis. Via de beleidsuitgangspunten toont een onderneming haar identiteit, geeft zij aan waarop te willen worden afgerekend. Publicatie van de beleidsuitgangspunten en de daarvan afgeleide regels en doelstellingen maakt de zo noodzakelijke open dialoog met de samenleving mogelijk. Door over de achtergrond van haar beslissingen de discussie

met de samenleving aan te gaan staat een onderneming sterker en wordt niet kwetsbaarder, zoals veelal wordt gedacht.

Door middel van interne 'assurance'-processen moet de onderneming ervoor zorgen dat de bedrijfsactiviteiten in overeenstemming met de beleidsuitgangspunten worden uitgeoefend. Dat komt de verificatie door onafhankelijke derden ten goede, maar komt daarvoor niet in de plaats.

Slot

Een transparante presentatie van de normen en waarden die de onderneming hanteert bij het uitoefenen van haar bedrijfsactiviteiten helpt begrip en vertrouwen kweken en bepaalt het kader waarbinnen verantwoord ondernemen plaatsvindt. Mijn bijdrage aan deze artikelenreeks heeft ten doel duurzaamheid of 'sustainable development' binnen de drie uitgangspunten van verantwoord ondernemen te positioneren. Duurzaamheid buiten de juiste context zou de indruk kunnen wekken dat je daarmee, onafhankelijk van economisch rendement en maatschappelijke acceptatie, aan de slag zou kunnen gaan. Niets is minder waar. Economisch rendement, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid zijn communicerende vaten. Ze beïnvloeden elkaar, ze vullen elkaar aan en kunnen niet zonder elkaar. Op *sustainability* alleen gebaseerd ondernemen verdient niet de kwalificatie 'verantwoord ondernemen'. Het zou de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen en daarmee leiden tot een ongewenst resultaat. Voortdurende aandacht voor de drie uitgangspunten verschaft een onderneming de enige integrale basis voor verantwoord ondernemen.

LITERATUUR

Collins, James C. and Jerry I. Porras, Built to Last, Harper Business, New York, 1994

Gro Harlem Brundtland, World Commission on Environment and Development, Our Common Future: From One Earth to One World, Oxford University Press, Oxford U.K., 1987

Herkströter, Cor A.J., Wat is van waarde?, Vossiuspers AUP, Amsterdam, 1999