

Duurzaam ondernemen

De nieuwste modetrend in het bedrijfsleven of een duurzaam fenomeen?¹

ir. Johan Lammerant

afdelingshoofd WES Milieuonderzoek en -advies

Duurzaam ondernemen wordt meestal omschreven als het integreren van ecologische en sociale aspecten in de bedrijfsvoering. Naast duurzaam ondernemen heeft men het ook over maatschappelijk verantwoord ondernemen of corporate citizenship. Afgaande op het aantal seminars en conferenties die er sedert vorig jaar over dit thema worden georganiseerd zou men kunnen besluiten dat de nieuwste modetrend in het bedrijfsleven zijn intrede heeft gemaakt. Vraag hierbij is of het om een nevenverschijnsel van de huidige hoogconjunctuur gaat of om een daadwerkelijke fundamentele kentering die ook tijden van minder economische welvaart zal doorstaan.

Wat is duurzaam ondernemen en welke voordelen zijn er voor het bedrijfsleven?

Het begrip 'duurzaam ondernemen' is nauw verbonden met het principe van de **triple bottom** line. Ondernemingen die dit principe onderschrijven dienen op een evenwichtige wijze resultaten na te streven in én de economische (**profit**), én de ecologische (**planet**) én de maatschappelijke sfeer (**people**).

Traditioneel streeft het bedrijfsleven uiteraard in de eerste plaats goede economische resultaten na. Dit is inherent aan de wijze waarop onze westerse markteconomie functioneert. De afgelopen decennia is echter duidelijk geworden dat ondernemingen tevens een belangrijke verantwoordelijkheid dienen op te nemen op andere vlakken zoals milieuzorg en maatschappij. Maatschappelijke verantwoordelijkheid staat voor aandacht voor mensenrechten, de relatie met ontwikkelingslanden maar ook voor werknemerstevredenheid.

Bedrijven hebben er dan ook alle belang bij om dit na te streven. Duurzaam ondernemen wordt steeds belangrijker voor de continuïteit van de onderneming en leidt ertoe dat de samenleving het bedrijf een **licence to operate** wil blijven geven. Een onderneming met een slechte reputatie, een onderneming die roofbouw pleegt op het natuur-

of sociale kapitaal zal het moeilijker krijgen. Dit heeft te maken met de toegenomen waakzaamheid van de samenleving ten opzichte van ondernemingen. Milieu- en consumentenverenigingen worden steeds professioneler en schrikken er niet voor terug om desnoods een boycot te organiseren van de verkoop van producten van ondernemingen die over de schreef gaan.

Enkele welbekende voorbeelden uit het recente verleden waarbij ondernemingen een forse deuk in hun imago te verwerken kregen zijn de volgende:

- De door SHELL geplande dumping in de Noordzee van het afgeschreven olieplatform Brent Spar veroorzaakte zo'n groot protest bij de publieke opinie dat het bedrijf moest afzien van haar plannen. Sedertdien is er een verbod uitgevaardigd op het dumpen van olie-installaties en dient alles zoveel mogelijk gerecycleerd te worden. SHELL kwam eveneens in een negatief daglicht te staan door haar gebrek aan respect voor de autochtone inwoners en stammen in het olie-ontginningsgebied in Nigeria.
- NIKE en ADIDAS werden aangeklaagd wegens het niet naleven van een aantal elementaire werkomstandigheden bij de vervaardiging van hun producten (onder meer kinderarbeid)
- MacDONALDS wordt verweten in belangrijke mate medeverantwoordelijk te zijn voor de kaalkap van het regenwoud in Zuid-Amerika ten behoeve van runderteelt op de vrijgekomen gronden
- Een koepel van multinationale farmaceutische bedrijven was in eerste instantie sterk gekant tegen de voorname van de Zuid-Afrikaanse regering om goedkope geneesmiddelen tegen AIDS ter beschikking te stellen aan de bevolking omdat daardoor de eigen bedrijfswinsten zouden worden aangetast.

Het is hierbij niet verwonderlijk dat het vaak om multinationale ondernemingen gaat. Dergelijke ondernemingen zijn dikwijls actief in landen waar de overheid niet bij machte is om de naleving van milieuzorg of sociale arbeidsvoorwaarden af te dwingen. Bovendien lopen multinationale ondernemingen ook veel meer in de kijker en lokken ze wereldwijd veel reacties uit omdat men ze kent (hoge naambekendheid). Deze ondernemingen hebben dan ook veel middelen veíl om hun imago hoog te houden. Dit is ongetwijfeld ook de reden waarom op dure conferenties rond duurzaam ondernemen meestal vertegenwoordigers van deze ondernemingen toelichten wat duurzaam ondernemen betekent en hoe hun bedrijf aan deze principes gestalte geeft.

Hoewel **image building** in een aantal gevallen een belangrijke drijfveer is om als een duurzame onderneming naar buiten te treden zijn er voor de grote meerderheid van de ondernemingen veel belangrijker redenen om duurzaam te gaan opereren.

Ondernemingen worden vandaag geconfronteerd met een enorme schaarste aan (kennis)medewerkers. De geschikte mensen vinden en houden wordt steeds moeilijker. Het is daarom belangrijk te investeren in goede arbeidsvoorwaar-

den en flexibel om te gaan met de behoeften van werknemers (bv. thuiswerk, deeltijds werk). Er zijn ook andere indirecte economische voordelen. Een maatschappelijk verantwoord gedrag zal ook leiden tot een betere relatie met de diverse belangengroepen of stakeholders: met de aandeelhouders, de klanten, medewerkers en leveranciers maar ook met de indirecte belanghebbenden zoals de overheid, het milieu en de samenleving. Een onderneming die haar voortbestaan wil veilig stellen moet ervoor zorgen dat ze aantrekkelijk blijft voor investeerders, medewerkers en toekomstige generaties. Financiële analisten gaan er vaak van uit dat bedrijven die investeren in het sociale weefsel of in het milieu in het algemeen een goed management hebben en een hogere rating verdienen. Internationale studies tonen aan dat de aandelen van duurzame ondernemingen het op zijn minst even goed doen als de klassieke financiële benchmarks. Zo wordt de Dow Jones Sustainability Group Index voortdurend vergeleken met de 'klassieke' Dow Jones-Index (zie figuur 1).

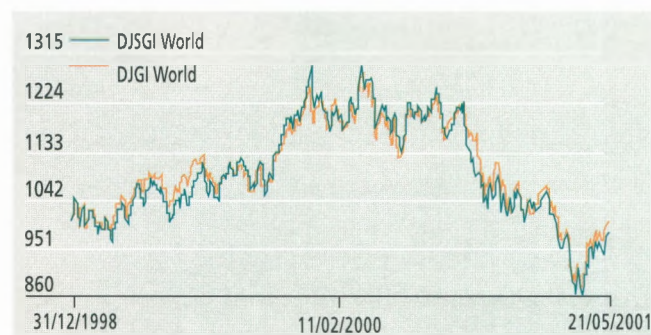
Dat ondernemingen vele voordelen hebben om duurzaam te opereren wordt ook door het Vlaamse bedrijfsleven erkend. 'Marktsucces zal in de toekomst afhangen van de mate waarin de onderneming erin slaagt om niet alleen winst en aandeelhouderstevredenheid te realiseren maar ook aandacht te hebben voor het maatschappelijke, door meer milieubewust en sociaalvriendelijk te werken' (J. Roos, voorzitter VEV, 15/05/2000). Het VEV organiseerde in oktober 2000 zelfs haar jaarcongres rond dit thema. Volgens een peiling bij de 700 aanwezige ondernemers op dit congres blijkt dat de meerderheid vindt dat milieuzorg economische winst kan betekenen en dat ruim 90% van de congresgangers oordeelt dat ondernemingen niet enkel transparant moeten zijn voor hun aandeelhouders, maar ook voor een brede groep van belanghebbenden. Ook het nut van extern communiceren over de milieuprestaties (87%) scoort hoog op de agenda van de ondernemers.

Dit lijkt allemaal zeer rooskleurig. Er zijn echter ook belangrijke kanttekeningen. Op het VEV-congres werd opgemerkt dat kapitaalverschaffers en consumenten – twee noodzakelijke partners voor elke onderneming – zelf nog te weinig blijik geven van een consequente houding op vlak van de duurzaamheidsgedachte. Kapitaalverschaffers kijken in de eerste plaats naar de economische waarde van een onderneming. Men wil weten hoe snel en hoeveel winst de onderneming in kwestie zal boeken. Dat geldt zeker bij kleine ondernemingen. Voor hen komt winst maken op de eerste plaats. Zij komen niet zo snel toe aan het sociale of het ecologische. Ook de overgrote meerderheid van de consumenten geeft weinig blijik van een duurzaam consumptiepatroon. Zo is bijvoorbeeld de aankoopprijs nog steeds dé bepalende factor bij de keuze tussen klassieke producten en hun meer milieuvriendelijke alternatieven.

Dit mag echter geen beletsel zijn voor ondernemingen om – uiteraard binnen de bewegingsvrijheid die de vrije markteconomie hen toelaat – waar mogelijk initiatieven te nemen op het ecologische en maatschappelijke vlak. Innovatieve en creatieve ondernemingen zullen daar perfect in slagen. De maatschappelijke trend is op dat vlak trouwens veelbelovend. Deze trend geeft een evolutie aan

Figuur 1

Resultaten van duurzame ondernemingen ten opzichte van de resultaten van alle ondernemingen binnen de Dow Jones Index



van materiële waarden naar immateriële waarden en toont een toenemende aandacht voor de kwaliteit van het leven en de leefomgeving. Onthaasting en aandacht voor gezond voedsel zijn daar slechts enkele symptomen van. Daarom ook is er weinig gevaar dat duurzaam ondernemen een bevestiging is. Men mag aannemen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een 'blijver' zal zijn.

Meetbaarheid van duurzaamheid

De geloofwaardigheid van duurzaam ondernemen staat of valt met de mogelijkheid om duurzaam ondernemen te meten en te controleren. Transparantie is inderdaad een absolute noodzaak om te vermijden dat bedrijven mooie facades optrekken waarachter zich een ecologische of sociale puinhoop verbergt.

Op internationaal vlak bestaan er talrijke checklijsten en scoresystemen om na te gaan in welke mate een onderneming duurzaam is. Door het ontbreken van een uniforme internationale standaard zijn vergelijkingen echter bijzonder moeilijk. Er zijn wel afzonderlijke internationale normen voor het beoordelen van de mate waarin bedrijven met milieuzorg bezig zijn (ISO 14001, EMAS) en voor het beoordelen van sociaal verantwoorde productiemethodes (SA 8000 : social accountability). De SA 8000 werd recent ontwikkeld in overleg met internationale vakbondsorganisaties en in overeenstemming met mensenrechtenverdragen van de Verenigde Naties. De EFQM-vragenlijst (European Foundation for Quality Management) bevat een luik met betrekking tot maatschappelijke resultaten en een luik met betrekking tot de resultaten op vlak van de medewerkers.

Een interessante ontwikkeling in dat opzicht is de Sustainability Score Card. Deze checklijst groepeerd zowel onderwerpen uit kwaliteitszorg, milieuzorg als uit sociale standaarden (ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, vragenlijsten van duurzame beleggingsfondsen). De methode is momenteel in ontwikkeling in Nederland. De vragenlijst is volgens het principe van de triple bottom line ingedeeld. Naast een reeks algemene vragen zijn er vragen over people, planet, profit. De Sustainability Score Card brengt de sterke en

zwakke punten, evenals de kansen en bedreigingen van de onderneming in kaart.

Het is echter niet voldoende te beschikken over maatstaven alleen. Er dienen ook onafhankelijke controle-organen te zijn die toezien op de correctheid van de door ondernemingen geleverde prestaties. Ethibel is een voorbeeld van een dergelijk controle-orgaan. Het is een onafhankelijk adviesbureau voor duurzaam en ethisch beleggen dat banken en beursvennootschappen ondersteunt bij hun aanbod van duurzame spaar- en beleggingsformules. Om de kwaliteit van dergelijke financiële producten op de Belgische en de Europese markt te garanderen, hanteert Ethibel een eigen Europees keurmerk.

De selectieprocedure die Ethibel toepast alvorens een bedrijf in haar investeringsregister op te nemen getuigt van een grondige aanpak. De screening gebeurt onder meer aan de hand van een gedetailleerde toetsing aan een groot aantal criteria. De criteria voor het sociaal-ethische bedrijvenonderzoek, dat aan de basis ligt van de beleggingsfondsen met het Ethibel-label, omvatten alle aspecten van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Ethibel hanteert daarbij een evaluatieschema dat criteria bevat op vlak van intern sociaal beleid, milieubeleid, extern maatschappelijk beleid en ethisch-economisch beleid. Tabel 1 geeft per item een aantal voorbeelden van criteria aan.

Om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de prestaties van het bedrijf voor elk van deze criteria worden niet alleen de onderneming maar ook stakeholders (onder meer werknemers, vakbonden, milieubewegingen, derdewereld-organisaties, ...) bevroegd.

Vervolgens krijgt het bedrijf voor elk van de onderzoeksdoelstellingen een rating toegekend, waarbij de score varieert van

1 tot 5 en staat voor 'ver onder het sectorgemiddelde' tot 'uitzonderlijk, pioniersrol'. Enkel de ondernemingen die voor de vier betrokken domeinen een gemiddelde (3) tot zeer goede (5) rating halen worden voorgelegd aan de Registercommissie. Deze commissie is samengesteld door externe deskundigen en adviseert de Raad van Bestuur over al dan niet opname van het bedrijf in het investeringsregister van Ethibel.

Voor maatschappelijk gevoelige activiteiten zoals kernenergie, wapenproductie en -handel, dierenproeven en zelfs genetische manipulatie van organismen blijft Ethibel bijzonder alert. Ondernemingen die zich inlaten met dergelijke activiteiten worden uitgesloten tenzij er aantoonbare positieve effecten zijn op mens of milieu.

Op dit moment staat Ethibel in voor de externe controle van de meeste Belgische beleggingsfondsen met een sociaal-ethisch of ecologisch karakter.

Besluit

Omwille van de toenemende aandacht van stakeholders voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, is 'duurzaam ondernemen' voor het bedrijfsleven de te volgen strategie naar de toekomst. Momenteel wordt de term 'duurzaam ondernemen' nog al te vaak misbruikt in het kader van **image building** door voornamelijk multinationale bedrijven. Initiatieven zoals het Ethibel-keurmerk voor beleggingsfondsen waarbij onafhankelijke deskundigen de geloofwaardigheid terzake van ondernemingen nagaan zijn daarom ten zeerste toe te juichen. De duurzaamheid van duurzaam ondernemen zal uiteindelijk volledig worden bepaald door de mate waarin deze ondernemingen ook financieel renderen. Zoniet zullen aandeelhouders, en daar

Tabel 1

Voorbeelden van criteria voor het sociaal-ethische bedrijvenonderzoek gehanteerd door Ethibel

Intern sociaal	Milieu	Extern maatschappelijk	Ethisch-economisch
Gelijke kansen	Communicatie met stakeholders	Maatschappelijke impact activiteiten, producten	Vermogen tot waardecreatie
Loonpolitiek	Milieuzorgsysteem	Strategie en realisaties mensenrechten	Innovatief potentieel
Flexibiliteit	Milieu-impact producten	Maatschappelijke investeringen	Kwaliteitszorg
Werkdruk	Maatregelen ter vermindering milieu-impact	Sociaal-economische relaties met landen in ontwikkeling	Houding ten op zichte van aandeelhouders
Sociaal overleg	Houding ten opzichte van milieuwetgeving	Communicatie met stakeholders	Relaties met leveranciers
.....



Eric Demildt, Gent

■ De Kaa!kap van het tropisch regenwoud wordt in belangrijke mate in de hand gewerkt door multinationale ondernemingen.

horen meer en meer particulieren bij, afhaken. Volgens de huidige indicaties blijken duurzame bedrijven het echter minstens even goed te doen als de totale groep beursgenoteerde bedrijven zodat de keuze voor ethische of duurzame beleggingsfondsen een goede keuze is.

Literatuur

- www.ethibel.org;
- Vermeylen E., Duurzaamheid als strategie, *VEV-Snelbericht*, nr .15, 5 oktober 2000;
- VEV-Congres Duurzaam ondernemen, Duurzame winst, *VEV-Snelbericht*, nr 15, 5 oktober 2000;
- Rondetafel: Duurzaam ondernemen, *VEV-Snelbericht*, nr. 4, 25 februari 2000;
- VEV-Congres Duurzaam ondernemen, *VEV-Snelbericht*, nr 16, 27 oktober 2000;
- Huyghe C., Sustainability Score Card, Meetbaar engagement, *Kwaliteitskrant*, mei 2001;
- Duurzaam ondernemen, studiedag IFEST, 27 oktober 2000.

1 Dit artikel is het eerste deel van een tweeluik gewijd aan duurzaam beleid. In een volgend artikel wordt de aandacht gericht op duurzaam overheidsbeleid.