

Politiek correcte multinationals vijzelen hun imago op

Brave kapitalisten



Brent Spar, Birma en kinderarbeid: uit angst voor een slecht imago bekeren multinationals zich massaal tot duurzaam ondernemen. Sustainability is het nieuwste toverwoord. Shell zet in, Unilever en Nutreco volgen.

MIRJAM VOSSEN

In de Verenigde Staten was het boek al uitverkocht terwijl het nog maar amper in de winkel lag; afgelopen najaar verscheen *Natural Capitalism* van Paul Hawken en het echtpaar Amory & Hunter Lovins. Het boek bracht een golf van opwinding teweeg in ondernemend Amerika. Op het eerste gezicht geeft het onderwerp daar weinig aanleiding toe. *Natural Capitalism* lijkt het zoveelste boek over duurzaam ondernemen. Tobberige zorg voor ons ecosysteem, gestaald pessimisme over de eindigheid van olie en schoon water en de somberheid over de kostprijs van delfstoffen. Het zijn dezelfde waarschuwingen die de milieubeweging al jaren roept. Het is dan ook niet de boodschap op zich

die het boek tot een kassucces maakt, maar de tientallen prikkelende bedrijfsverhalen. Het zijn de meeslepend geschreven succesverhalen van ondernemingen, die *out of the box* een doorbraaktechnologie bedenken. Of die hun bedrijfsvoering van A tot Z over een nieuwe boeg gooien. *Natural Capitalism* vertelt van de tapijthandelaar Interface - in Nederland eigenaar van Heuga - die stopte met het verkopen van tapijten. Klanten kunnen de Interface-tapijten alleen nog maar leasen. Zo weet het bedrijf zeker dat het de afgedankte kleden terugkrijgt, om vervolgens alle onderdelen te recyclen. *No waste*.

De auteurs vertellen ook over de ontwikkeling van de *hypercar*, een auto gebouwd met



Aan de Teletubbies bij Bart Smit kleeft mogelijk zweet van donkere kinderhandjes

vederlichte vliegtuigtechnologie die met vier tot acht keer minder brandstof toe kan. Ook noemt het boek een ‘mensvriendelijk bankgebouw in het zuidoosten van Amsterdam’. Het gebouw is zo prettig, aldus Natural Capitalism, ‘dat de werknemers er het liefst willen wonen’. Het is de vraag of de bankiers van ING het daarmee eens zullen zijn.

Hippe term

Natural Capitalism voorspelt een trendbreuk in het ondernemen. Volgens Hawken en de zijnen is er zelfs een nieuwe industriële revolutie op komst, waarin geproduceerd wordt zonder natuurlijke hulpbronnen te belasten. Deze trend heeft inmiddels de werknaam ‘duurzaamheid’, *sustainability* gekregen. Sustainability omvat overigens méér dan aandacht voor het milieu. Het gaat ook over het terugdringen van discriminatie op de werkvloer en het niet-investeren in landen waar het regime bloed aan de handen heeft. Sustainability beoogt de integratie van *people, planet en profit* in alle aspecten van de bedrijfsvoering. De onderneming die dát succesvol doet, mag zich ‘sustainable’ noemen.

Een prachtig streven; goed voor het milieu, de mensheid en de wereld. Maar zit er echt een revolutie aan te komen? Of is sustainability een hippe term voor een samenraapsel van brave milieumaatregelen en oudbakken bedrijfsethiek? “Het is zéker meer,” zegt Folkert van de Molen, senior-adviseur van advies- en ingenieursbureau DHV. “Het vereist een compleet andere manier van denken. Nog veel te vaak is duurzaamheid geen onderdeel van

de bedrijfsstrategie, maar een speeltje van de milieuoördinator. Door de combinatie van milieu, economie en sociaal-ethische aspecten is de impact groter dan ooit.” Ook Jan Willem Biekart van Stichting Natuur en Milieu meent dat er beslist iets nieuws onder de zon is. “Milieu komt op de directieagenda’s. Milieubeleid wordt strategisch beleid. Niet de milieuoördinator maar het topmanagement betreft duurzaam ondernemen in haar langetermijnvisie.”

Econoom Arjo Klamer, hoogleraar aan de

“Een bedrijf moet boven alles een góéd bedrijf willen zijn. Niet het maken van winst is dan het doel van de onderneming, maar moreel handelen”

Erasmus Universiteit, gaat zelfs nog een stapje verder: “Een bedrijf moet boven alles een góéd bedrijf willen zijn. Niet het maken van winst is dan het doel van een onderneming, maar moreel handelen. Winst halen moet een middel zijn om dit moreel handelen te bewerkstelligen. Niet andersom.” Vooral nog kan Klamer visie in het bedrijfsleven nog rekenen op afkeuring, lacherigheid of onwennigheid. Ondernemingen zijn nu eenmaal geconditioneerd tot het maken van winst. Klamer: “Toch

wordt een bedrijf daar uiteindelijk niet op afgerekend, maar op zijn maatschappelijke waarde. Vergelijk het maar met begravenissen. Daar zie je waar we elkaar op afrekenen. Niet op het succes dat we hebben behaald, maar op de mens die we waren.”

Redders

Lacherigheid of niet, het onderwerp duurzaamheid lijkt binnen meer en meer bedrijven hoog op de agenda te staan. Een van de meest daadkrachtige onder hen is Shell. Het olieconcern werkt sinds vier jaar aan de verbetering van haar bedrijfscultuur. In de hernieuwde bedrijfsethische code heeft de oliegigant expliciet het thema ‘aandacht voor mensenrechten’ opgenomen. Hogere managers ondertekenen persoonlijk een gedragscode. Ook is Shell het enige Nederlandse bedrijf dat rapporteert over zijn inspanningen om te voldoen aan de strenge richtlijnen van het Global Reporting Initiative in Boston. Dat is een wereldwijd initiatief van consultants, vooruitstrevende bedrijven en andere belanghebbenden. Het Global Reporting Initiative probeert een wereldwijde standaard te formuleren waarmee bedrijven verslag kunnen leggen van hun poging om duurzaam te ondernemen.

Shell treedt expliciet met zijn duurzaamheidsbeleid naar buiten. Een andere multinational, Unilever, loopt er wat minder mee te koop. Maar ook daar is het menens. Unilever koopt geen visje meer dat niet ‘duurzaam’ is gevangen. De koelcel van Unileverdochter Iglo in Tilburg is zo milieuvriendelijk als op dit moment mogelijk is en in de sloppenwijken van Bangkok legt Unilever parkjes aan, die door de lokale bevolking worden onderhouden.

Een kleiner bedrijf als zalmkwekerij en diervoederproducent Nutreco heeft het duurzaamheidsdenken ook al omarmd. “Wij pronken niet met onze milieuprestatie,” zegt woordvoerder Harm Teunissen. “Het is voor ons vanzelfsprekend dat we op een fatsoenlijke manier produceren.” Met het ingenieursadviesbureau DHV staat Nutreco aan de start van een pilotproject



"Klanten willen weten: is jullie kleding vrij van kinderarbeid?"

met het ministerie van VROM. Een vleesverwerkingsbedrijf van Nutreco gaat uitzoeken hoe het informatie over de milieuprestaties van de hele keten boven tafel kan krijgen. "In je eigen bedrijf, binnen de poort, heb je nog aardig zicht op alles," zegt Teunissen. "Maar zodra je daar buiten komt, wordt het moeilijk. We kennen onze eigen kwaliteitsnormen en die willen we ook opleggen aan de toeleveranciers. De sterkte van de keten wordt bepaald door de zwakste schakel. Je zult de ins en outs van anderen moeten weten."

Schandpaal

Ook in de kledingsector zit beweging. "Duurzaam ondernemen past bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid," zegt een kledingbedrijf met enkele honderden winkels. Als eerste in Europa hoopt het bedrijf binnenkort het SA 8000-certificaat in de wacht te slepen. Pas als dat is gelukt, mag de naam in de pers. SA staat voor *social accounting*: ethisch ondernemen. "Wij eisen van onze toeleveranciers dat zij volgens deze normen werken," zegt de woordvoerder. "Dat betekent: geen discriminatie, vrij lidmaatschap van de vakbond, geen kinderarbeid, veiligheid voor de werknemers enzovoorts. Een Chinees zei ooit tegen ons: 'Dat is allemaal mooi en aardig, maar hebben jullie zélf ook deze norm?' Terechte vraag, vonden wij. Daarom werken we er nu heel hard aan om hem te halen."

De bezorgdheid over het milieu en de medemens klinkt oprecht. Gaat het bedrijfsleven om? Of is er iets anders aan de hand? Wie meer wil begrijpen van de inte-

resse voor sustainability keert terug naar 1995, het jaar van Shell en de Brent Spar. Het olieconcern wil dit verouderde boorplatform laten afzinken, maar verkijkt zich op de milieubeweging. Volkomen onverwacht weet Greenpeace een massaal consumentenprotest tegen Shell te ontketenen. Het bedrijf schrikt zich wezenloos, laat het boorplatform naar Noorwegen slepen en

"Een Chinees vroeg ooit aan ons: 'Hebben jullie zelf ook deze norm?' Terechte vraag, vonden wij. Daarom werken we er nu heel hard aan om hem te halen."

aan wal ontmantelen.

Nog datzelfde jaar krijgt het concern een volgende dreun: de executie van Ogonileider Ken Saro Wiwa in Nigeria. Niet alleen meldt de pers dat Shell verantwoordelijk is voor zware vervuiling in het Nigeriaanse Ogoniland, bovendien stellen mensenrechtenactivisten dat Shell zich veel meer had moeten inspannen voor Ken Saro Wiwa, die de vervuiling in zijn regio aan de kaak stelde. Wéér verkijkt Shell zich op de milieubeweging, die ditmaal hand in hand met de mensenrechtenorganisaties het olieconcern aan de schandpaal nagelt.

Na Shell is de landbouwsector aan de beurt: de BSE-crisis teistert Engeland. Nitraat in veevoer en dioxine in kippen schrikken

Nederland en België op. Ditmaal wankelen veehouders onder het boze oog van de consumenten. Speelgoed- en kledingfabrikanten volgen. Aan de Teletubbies bij Bart Smit en de bloesjes bij C&A kleeft mogelijk zweet van donkere kinderhandjes. Sportschoenenproducent Nike haalt zich een consumentenprotest op de hals als de slechte arbeidsomstandigheden in Aziatische fabrieken aan het licht komt.

Kinderarbeid

Niet vreemd dus dat Shell het voortouw heeft genomen. Maar ook andere bedrijven rillen bij de gedachte aan een consumentenboycot. Het eerdergenoemde kledingbedrijf zegt volmondig dat 'vragen van klanten' een belangrijke reden zijn om werk te maken van ethisch ondernemen. De woordvoerder: "Klanten willen weten: is jullie kleding vrij van kinderarbeid? Dat willen we kunnen garanderen."

"We willen over vijf tot tien jaar nóg een zuivelbedrijf zijn," zegt Joop Kleibeuker, directeur milieuzaken Campina Melkunie. "Met fabrieken die geaccepteerd worden door hun omgeving en producten die geaccepteerd worden door de consumenten. Bovendien willen ook onze medewerkers werken in een omgeving die duurzaamheid uitstraalt. Verantwoord ondernemen is een absolute must."

Er is dus geen sprake van winstbejag óf duurzaamheid. Bedrijven zijn op zoek naar een juiste balans tussen beide. Een handelwijze die Arjo Klamer afkeurt: "Het hoofddoel van Shell blijft winst maken en alle middelen heiligen dat doel. Ook hun ethisch handelen staat helemaal in het teken van het behalen van winst. Ze overleggen met Greenpeace, want dat is goed voor de winst. Dat noem ik geen moreel handelen. Een bedrijf zal moeten overtuigen dat het een goed bedrijf wil zijn. Dat het een dienst wil verlenen aan de samenleving. Pas als het die doelstelling waarmaakt, kan het ook daadwerkelijk voortbestaan."

Maar Klamers collega Gerard Keijzers, hoogleraar duurzaam ondernemen aan de

lees verder op pagina 74



**BETROUWBAARHEID:
VOORWAARDE VOOR
DE NETWERKECONOMIE**

STAND PARKHAL 837 + U KUNT ONS BEZOEKEN OP THE INTERNETWORKING EVENT. STAND PARKHAL 837 + U KUNT ONS BEZOEKEN OP THE INTER NETWORKING EVENT.

The World's No.1 Networking Software Company

De netwerkeconomie. Voor sommigen is het de toekomst. Voor anderen is het de realiteit van vandaag. Dat geldt met name als zij tot de 50 miljoen gebruikers behoren die al vertrouwen op Novell Directory Services® (NDS®). Novell Directory Services garandeert u onvoorwaardelijke beschikbaarheid van uw gemengde netwerken. U kunt via Internet onmiddellijk verbinding maken met uw partners, leveranciers en klanten. Daarbij biedt Novell Directory Services de betrouwbaarheid die uw bedrijf nodig heeft. En dat met alle veiligheid en beheersbaarheid die u van Novell gewend bent. Sluit u vandaag nog aan bij die 50 miljoen. Word deel van de netwerkeconomie met de hulp van Novell.

Bezoek www.novell.nl of bel **010-286 47 22** voor meer informatie.

Novell®

Universiteit Nijenrode, ziet het minder zwart-wit. "Uiteraard draait het nog steeds om winst," zegt Keijzers. "Alleen gaat het hier niet om winstmaximalisatie op korte termijn, maar om het garanderen van de continuïteit van je bedrijf op lange termijn." Volgens Keijzers is er dan ook niets nieuws onder de zon. "Philips bouwde honderd jaar geleden al huizen en scholen voor de werknemers en hun kinderen. Eigenbelang was ook toen al het doel. De gloeilampenfabrikant had baat bij goedgeschoolde werknemers en fris uitgeslapen arbeiders aan de poort. Evengoed vindt Keijzers sustainability geen loze hype. "Er komen gewoon constant nieuwe onderwerpen bij: mensenrechten, kinderarbeid en uitputting van de visstand in de oceaan. Maar qua karakter is het hetzelfde als in 1910."

Geen enkel bedrijf beweert dan ook dat het winstbejag niet langer vooropstelt, zoals Arjo Klamer bepleit. Integendeel: duurzaam ondernemen is een nieuw mid-

del om winstgevend te zijn. Wie er het beste in slaagt om zich níet de toorn van consument of omwonenden op de hals te halen, wint de concurrentieslag.

Philips bouwde honderd jaar geleden al huizen en scholen voor de werknemers en hun kinderen. Eigenbelang was toen ook al het doel

Harm Teunissen van Nutreco: "Een goede prestatie op het gebied van milieu en kwaliteit is onlosmakelijk verbonden met een winstgevende bedrijfsvoering. Je moet voortdurend rekening houden met je omgeving. Hoe beter je de zaken op het gebied van milieu, kwaliteit en veiligheid in de hand hebt, hoe beter je onderneming presteert."

Als er daadwerkelijk iets nieuws onder de zon is, dan is dat de toenemende mate waarin consumenten bedrijven in de gaten houden. Milieu- en mensenrechtenorganisaties communiceren via Internet direct met het publiek. Dit zet volgens Keijzers bedrijven onder druk om hun milieuprestaties te verbeteren. In Nederland zijn die prestaties vooralsnog minder zichtbaar dan in de Verenigde Staten. In Amerika is het naleven van milieuwetgeving volstrekt transparant. Milieuprestaties van alle bedrijven staan op Internet. Iedereen ziet wanneer een bedrijf onder de maat presteert en dat heeft onmiddellijke gevolgen voor de commerciële prestaties. Welbegrepen eigenbelang dus. Die kinderen in Pakistan of de bewoners van Ogoniland maakt het in ieder geval weinig uit om welke reden bedrijven hun gedrag verbeteren: toegenomen moraal of grotere druk van de consument. De bezorgdheid om hun lot staat in elk geval weer een paar trapjes hoger op de corporate agenda. ●

Alles wat u moet weten om goed zaken te doen in Duitsland.

Succesvol ondernemen in Duitsland

■

Een nieuwe klasse
van televisiekijken.



De Loewe Aconda is geheel nieuw en wij hebben hem van alles het beste meegegeven – inclusief ingebouwde zekerheid voor de toekomst. De Aconda bekoort door onovertroffen beeldkwaliteit, het edelste design met een volkomen platte beeldbuis en nogmaals vereenvoudigde bediening.

Meer informatie is te verkrijgen bij een dealer in uw omgeving of op www.loewe.nl. Voor gratis documentatie en een dealerlijst contacteert u Loewe Opta Benelux NV, Lt. Lippenslaan 44, B-2140 Antwerpen, tel. 03/270.99.30, of vanuit Nederland tel. 030/280.33.94, e-mail: loewe@loewe.be

LOEWE.

