

# Duurzaam ondernemen

*door ing. F.T. van der Molen*

senior-adviseur duurzaam ondernemen advies- en ingenieursbureau  
DHV (tel. 033-4682744).

1.	Algemeen	I-C1090-3
2.	Inleiding	I-C1090-3
3.	De sturende factoren	I-C1090-4
4.	Een hype of duurzame trend?	I-C1090-6



## 1. Algemeen

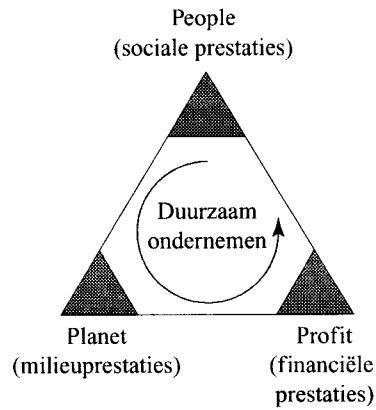
Was enige tijd geleden kennismanagement hét item op congressen en in de media, nu lijkt dat het geval te zijn met duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Milieu is uit, duurzaam is in lijkt het credo. Maar het is veel meer. Duurzaam ondernemen omvat ook de sociaal-ethische prestaties en het economisch handelen van een onderneming. In dit artikel wordt kort ingegaan op de ontwikkelingen.

## 2. Inleiding

Als de economie goed draait, kunnen we het ons veroorloven ook naar andere zaken te kijken dan alleen "profit". Als het weer wat minder gaat, valt dat – zoals met alle hypes – weer weg. Een veelgehoord argument om de grote belangstelling voor duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen te verklaren. "Niets nieuws onder de zon" is een andere veelgehoorde uitlating.

Nieuw is het inderdaad niet. Bedrijven als Philips en Stork zorgden bijvoorbeeld rond de eeuwwisseling al voor huisvesting, onderwijs en gezondheidszorg voor de werknemers en hun gezinnen. De discussie eind jaren zestig over apartheid in Zuid-Afrika leverde de "Sullivans Principles" op: criteria waaraan bedrijven moesten voldoen voor het opereren in Zuid-Afrika.

Volgens de bekende Brundtland-definitie (1987) is duurzaam ontwikkelen "een proces waarbij aan de behoefte van de nu levende generatie tegemoet wordt gekomen, zonder dat daardoor de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoefte te voorzien in gevaar worden gebracht." In 1997 kwam de Engelse milieugoeroe John Elkington met het triple-bottomline-concept: People-Planet-Profit, de drie P's (zie figuur 1). Dit concept wordt meer en meer omarmd als de invulling voor duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een bedrijf dat kiest voor duurzaamheid, heeft niet alleen oog voor de sociaal-ethische aspecten, maar ook voor het milieu en de economie. Het in goede balans brengen van de drie P's, zodat er sprake is van duurzame ontwikkeling, is duurzaam ondernemen.



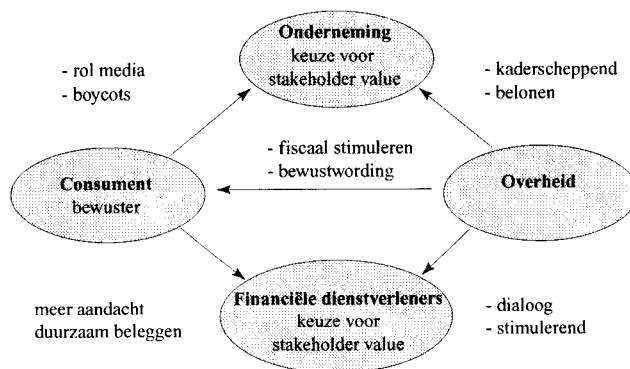
*Figuur 1.*

Bij het begrip duurzaam ligt de nadruk in de beleving nog veel op de milieu-aspecten (Planet), bij maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt de nadruk meer op de sociale aspecten (People). De begrippen groeien echter steeds meer naar elkaar toe.

De laatste twee jaar is de belangstelling voor duurzaam ondernemen explosief toegenomen door vooral affaires in de media. Shell, Nike, Ikea, IHC-Caland en ABN-AMRO zijn de bekende voorbeelden. Op congressen en in managementbladen staat het onderwerp volop in de belangstelling.

### **3. De sturende factoren**

Wat zijn nu de sturende factoren om als onderneming aan duurzaam ondernemen te gaan doen? Het schema in figuur 2 geeft dit weer.



*Figuur 2.*

Ondernemingen staan voor de keuze óf alleen voor de financiële winst te gaan en daarmee te sturen op alleen "shareholder value", óf de scope duidelijk te verbreden naar "stakeholder value" en ook te sturen op andere belangen. De consument is duidelijk maatschappelijk bewuster geworden en ook krachtiger. Tezamen met de media kan de consument een sterk sturende werking hebben op een onderneming om richting duurzaam ondernemen te gaan. De Consumentenbond beoordeelt nu ook de wijze onderneming achter de producten in plaats van alleen naar de pure productprestaties te kijken.

De overheid heeft met haar Nationaal Milieubeleids Plan keuzen gemaakt voor duurzame ontwikkeling en zet instrumenten in om haar beleid te realiseren. Ook wordt daarbij een actieve dialoog gevoerd met zowel de ondernemingen zelf als andere partijen, waaronder de financiële dienstverleners (banken, enzovoort). De overheid gaat bedrijven die duurzaam ondernemen steeds meer "belonen" door deze meer vrijheid te geven, bijvoorbeeld met de vergunning op hoofdzaken en minder rigide handhaving. Ook stimuleert de overheid de consument om te kiezen voor duurzame ontwikkeling, bijvoorbeeld door fiscale vrijstelling van duurzaam/groen beleggen en bewustwordingscampagnes.

Duurzaam beleggen raakt steeds meer in zwang, na diverse kleinere banken als ASN Bank en Triodos, zijn ook de grotere banken als SNS Bank, Robeco en zeer recent ING en ABN-AMRO in deze markt gestapt. Een groeiend percentage van de "financiële mainstream" wordt duurzaam gekleurd. Als beursgenoteerd bedrijf wil je op den duur natuurlijk deze boot niet missen.

#### 4. Een hype of duurzame trend?

De vrees is dat het een te hype-achtig onderwerp wordt, dat – zoals alle hypes – snel weer overwaait. Ik denk dat dit niet het geval zal zijn. Er zijn namelijk tal van ontwikkelingen die in het thema duurzaam ondernemen in elkaar grijpen:

- het integreren van het triple-P-concept in de strategievorming van ondernemingen;
- het ontwikkelen van accountingsystemen op het gebied van milieu- en sociaal-ethische prestaties;
- het ontwikkelen van integrale verslaggeving over de duurzaamheidsprestaties;
- het realiseren van doorbraaktechnologieën.

Bij nog maar zeer weinig ondernemingen staat duurzaam ondernemen echt op de agenda van de centrale directie.

Financiële accounting is inmiddels een volwassen vakgebied. Op milieugebied is dit in ontwikkeling, op sociaal-ethisch gebied staat het nog geheel in de kinderschoenen. Voor dit laatste zijn nu de SA8000 en AA1000 ontwikkeld.

SA8000 is een certificeringssysteem voor social accounting. Dit op ISO richtlijnen gebaseerde systeem formuleert doelstellingen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het is vooral relevant voor de retailsector met productielijnen in de ontwikkelingslanden, zoals de kleding-, speelgoed en cosmeticabranches. Een SA8000-certificaat wordt uitgegeven voor een periode van 3 jaar. Een aantal wereldwijde instellingen zijn bevoegd audits uit te voeren en certificaten af te geven.

AA1000 is een standaard voor het opzetten van een systeem op het gebied van sociaal-ethische accounting, auditing en rapportage ten behoeve van stakeholderrapportage(s). De standaard is ontwikkeld voor ondernemingen die verslag willen doen van hun sociaal-ethische prestaties aan hun stakeholders. Het is meer een strategisch managementinstrument waarbij de organisatie een aantal stappen moet doorlopen voor de AA1000-standaard.

De verwachting is dat met SA8000 en AA1000 de sociaal-ethische accounting verder wordt ontwikkeld en doorgevoerd bij het bedrijfsleven.

Er is een internationale ontwikkeling, het Global Reporting Initiative (GRI), waarin een standaard voor een duurzaamheidsverslag wordt ontwikkeld. Hiermee wordt een integraal verslag voor ondernemingen bedoeld waarin verslag wordt gedaan van de milieu-, de sociaal-ethische en de economische prestaties. In GRI-verband worden ook standaardindicatoren voor deze thema's ontwikkeld. In de komende jaren zullen specifieke richtlijnen volgen voor het MKB.

Om tot flinke stappen in duurzame ontwikkeling te komen zijn doorbraaktechnologieën nodig en wellicht een complete heropzet van bedrijfstakken en productieprocessen. Een recent artikel uit de VS dat onlangs in het Nederlandse *Harvard Business Review* verscheen, heet dan ook "Duurzame ontwikkeling door vernietiging van bedrijfstakken". Natuurlijk zijn de milieuprestaties in specifieke bedrijfstakken verbeterd door projecten als Responsible Care (chemie) en diverse convenants met de overheid. Om echt duurzame ontwikkeling te bereiken is het noodzakelijk dat complete productieketens worden "vernietigd" en helemaal opnieuw worden opgezet. Bij het aanbrengen van verbeteringen binnen bestaande processen zijn de stappen te klein. Er ligt teveel nadruk op wat er al is en op de geleidelijkheid van verbeteringen.

Een goed voorbeeld is de automobiellindustrie; de echte doorbraaktechnologie (de hypercar met de brandstofcel) is nog steeds niet doorgevoerd. Als men deze bedrijfstak helemaal opnieuw zou opzetten, is te voorzien dat er veel grotere sprongen kunnen worden gemaakt. Ook kan de introductie van andere concepten worden genoemd, bijvoorbeeld een tapijtfabriek in de VS die zijn tapijten niet verkoopt maar least. Alles komt in het

afvalstadium weer bij de fabriek en deze heeft het gehele recyclingproces zelf in de hand en gekoppeld aan het eigen productieproces.

Concluderend is mijn visie dat duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen de uitdaging is voor de "nieuwe economie". Maar er zal nog veel moeten gebeuren op het gebied van beleid, innovaties, aanpakken en instrumenten om uiteindelijk een duurzame ontwikkeling te kunnen realiseren.

Voor meer informatie zie de volgende websites:

[www.duurzaam-ondernemen.nl](http://www.duurzaam-ondernemen.nl)

[www.enviroreporting.com](http://www.enviroreporting.com)

[www.duurzaam-beleggen.nl](http://www.duurzaam-beleggen.nl)