

Het duurzaamste beu

Het raakt weer in de mode om je als bedrijf niet alleen te bekommeren om aandeelhouderswaarde, maar ook om duurzaam ondernemen. FEM/DeWeek ging op zoek naar het duurzaamste beursfonds. Shell heeft zoveel geleerd van het Brent Spar-drama dat het de ranglijst aanvoert.

Duurzaam ondernemen is *hot*. Sinds twee weken heeft de universiteit Nyenrode er een speciale hoogleraar voor. En kort voor kerst gaf milieuminister Jan Pronk het startschot voor het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. Vijf ministeries steken de

komende twee jaar 28 miljoen gulden in projecten die moeten leiden tot een koppeling van economische groei aan de verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving.

Maar botst het gedachtegoed van duurzaam ondernemen niet met de fixatie van bestuurders op het creëren van aandeelhouderswaarde? Helemaal niet, zegt Ahold-topman Cees van der Hoeven. Aandeelhouderswaarde is als begrip volgens hem toch op zijn retour. Hij vindt de bijdrage van een onderneming aan de samenleving belangrijker. "Want als er dagelijks 280.000 mensen met plezier naar hun werk gaan, heeft dat een heel positieve uitstraling op de samenleving", stelde Van der Hoeven in april vorig jaar in FEM/DeWeek. Kennisoverdracht, werk voor allochtonen, daár is een bedrijf als Ahold mee bezig.

Wat Van der Hoeven bedoelt, heet tegenwoordig duurzaam ondernemen. Het begrip omvat veel meer dan alleen - zoals wel wordt gedacht - zorg voor het milieu. Het gaat ook over het sociale beleid dat een onderneming voert. Dat is duurzaam op het moment dat een bedrijf vrouwen, allochtonen en invaliden sti-

muleert aan het werk te gaan. Maar duurzaamheid heeft ook ethische kanten. Wat doe je met de winst die een onderneming boekt. Sluis je die door naar de aandeelhouders, of geef je een deel terug aan de samenleving, die de bron was van die winst?

Om te zien welke beursgenoteerde onderneming het verst is gevorderd op het terrein van duurzaam ondernemen, hield FEM/DeWeek samen met het advies- en ingenieursbureau DHV een enquête. De honderd grootste beursgenoteerde ondernemingen (naar jaaromzet) kregen een vragenlijst toegestuurd, vijftig stuurden het vragenformulier ingevuld terug. Die hoge respons is een teken dat duurzaam ondernemen leeft in directiekamers van deze ondernemingen.

De antwoorden die de ondernemingen instuurden, geven inzicht in de intenties van de bestuurders, niet in de duurzaamheid van de onderneming. Maatstaf in het onderzoek is het beleid dat de bedrijven op het terrein van duurzaam ondernemen hebben geformuleerd. Hoe duurzaam een onderneming daadwerkelijk produceert, is moeilijk uit deze antwoorden op te maken. Daarvoor moeten ondernemingen stuk voor stuk worden doorgelicht. Maar uit het opgestelde beleid is wél goed af te leiden hoe serieus bestuurders met de ideeën van duurzaam ondernemen omgaan.

Tussen de bedrijven blijken onderling grote verschillen te bestaan. De uitslag van de enquête levert het beeld op van een groep van zeven koplopers, een breed veld van volgers en een kleine groep achterblijvers. Van de koplopers scoorde Shell het hoogst. Op alle drie terreinen waarover vragen werden gesteld, bleek de olie- en gasproducent het verst gevorderd. Als enige aan de Amsterdamse beurs genoteerde onderneming brengt Shell jaarlijks een duurzaamheidsverslag uit waarin de vorderingen staan opgesomd die de onderneming het afgelopen jaar heeft gemaakt (zie interview op pagina 20).



MARCO BAKERS

Corus scoort in de enquête hoog op het onderdeel Planet. De staalfabriek (voorheen Hoogovens) neemt niet alleen de voorgeschreven milieu-maatregelen maar ook maatregelen waarvan vooraf niet duidelijk is of deze geld besparen. Corus spreekt met stakeholders over zijn milieu-verslagen en heeft gecertificeerde milieuzorgsystemen.

Alle vrijheid
om wereldwijd veilig
contact
te maken met uw bedrijfsnetwerk

World Online Business voor advies, begeleiding en implementatie.

World Online Business biedt bedrijven nu de mogelijkheid snel en goedkoop toegang te bieden tot het bedrijfsnetwerk aan een selectieve groep gebruikers. Volkomen veilig: met **WORLD BUSINESS SECURE OFFICE LINK** de VPN-oplossing van World Online Business. Vanaf iedere lokatie ter wereld en tegen lokale inbelkosten! Zo kunnen thuiswerkers en zowel nationaal als internationaal reizende medewerkers op een snelle en veilige wijze inloggen via Internet en op transparante wijze toegang krijgen tot alle (vertrouwelijke) informatie op het interne bedrijfsnetwerk. Gemakkelijk, efficiënt en kostenbesparend. Een extra mogelijkheid is dat uw medewerkers ook toegang tot allerlei interessante en exclusieve informatie krijgen, zoals bijvoorbeeld marktonderzoeken, specifiek per branche, vanuit de gehele wereld. World Business Secure Office Link werkt probleemloos samen met uw huidige automatisering en er zijn geen initiële investeringen vereist. World Online draagt zorg voor de implementatie en het management van de service, inclusief support aan gebruikers. Dat geeft u alle vrijheid om zich met een gerust hart te richten op uw core business, namelijk het zakendoen.

Naast World Business Secure Office Link biedt World Online Business andere hoogwaardige zakelijke diensten, zoals complete e-commerce- en data center-oplossingen. **Bel voor meer informatie met onze salesdesk: (0347) 35 87 65, bereikbaar op werkdagen van 9.00 uur tot 17.00 uur.**



**Intel®
networking**

Ir. D.S. Tuynmanweg 10 • 4131 PN Vianen • Tel.: (0347) 35 87 00
Fax: (0347) 35 87 96 • www.business.worldonline.nl • e-mail: sales@worldonline.nl

rsfonds

Onder de **koplopers** bevinden zich de chemiebedrijven DSM en Akzo Nobel. Deze bedrijven scoren hoog door hun jarenlange traditie op het terrein van zorg voor het milieu en veiligheid van de werknemers en omwonenden. Bovendien worden zij al langer scherp gevolgd door de overheid, milieugroeperingen en de media. Ook de banken ABN Amro en ING maken deel uit van de kopgroep. Zij scoren vooral punten met hun sociale beleid. Daarmee richten de banken zich op zaken als ontwikkelingskansen, het actief stimuleren van de participatie door minderheden en vrouwen, en het opstellen van gedragscodes. Milieu speelt in de banksector een minder belangrijke rol, behalve waar het gaat om 'groene' producten als groenfondsen of duurzame beleggingsfondsen. Dat beleid vooral bestaat uit voornemens die niet altijd goed uit de verf komen, blijkt in het geval van ABN Amro. In de eerste week →

De enquête

FEM/DeWeek stuurde de honderd grootste ondernemingen (naar jaaromzet) met een notering aan de Amsterdamse beurs een vragenlijst. De vragen hadden betrekking op het milieubeleid (planet), het sociaal-ethische (people) en het economische beleid (profit) dat de onderneming hanteert. Bij enkele vragen werd verzocht bewijsstukken mee te sturen. Zo moest een bedrijf dat stelt een milieujaarverslag te publiceren een exemplaar bijsluiten; ondernemingen die aangaven een gedragscode te hebben, werd gevraagd een kopie mee te sturen.

Vijftig bedrijven zonden de vragenlijst ingevuld terug. De antwoorden werden door het advies- en ingenieursbureau DHV beoordeeld op duurzaamheid. Dat leverde een uitkomst op in drie groepen: 7 koplopers, 31 volgers en 12 achterblijvers.

Shell is het beursfonds met het duurzaamste beleid



*Maximale score: 4 **Maximale score: 3

Dat Baan laag scoort, is opmerkelijk gezien de gereformeerde achtergrond van de oprichters van de onderneming

→ van dit jaar werd bekend dat de bank als adviseur optreedt voor de extreem-rechtse FPÖ van Jörg Haider. Volgens de bank is er slechts sprake van zijdelingse betrokkenheid. Eerder raakte de bank in opspraak bij de financiering van het Amerikaanse mijnbouwconcern FreeportMcMoran op Irian Jaya. De activiteiten van dit bedrijf berokkenen veel schade aan het milieu. "Dan kun je natuurlijk kanttekeningen plaatsen bij de waarde van het beleid waarin je afsprekt verantwoord te ondernemen", zegt senior adviseur Folkert van der Molen van DHV.

In de groep achterblijvers vallen twee IT-fondsen op. Dat automatiseringsbedrijf Baan laag scoort, is opmerkelijk tegen het licht van de

gereformeerde achtergrond van de oprichters van de onderneming. Juist in kerkelijke kringen is de aandacht voor duurzaamheid groot, vanuit het idee dat de mens is aangesteld als rentmeester over Gods schepping. Zo is bijvoorbeeld de Wereldraad van Kerken zeer actief op het terrein van duurzaam ondernemen.

Via een omweg verrichten de broers Jan en Paul Baan toch weer goed werk met de inkomsten uit het automatiseringsbedrijf. Hun aandelenkapitaal hebben zij ondergebracht in de stichting Oikonomos, die onder meer goede doelen in de derde wereld financiert. Het gaat daarbij onder andere om scholingsprojecten in India, waar Baan een vestiging heeft. Opmerkelijk blijft dat de

'dochteronderneming' Baan op duurzaamheid mager scoort.

Naast Baan bevindt ook branchegenoot Getronics zich onder de achterblijvers. Het bedrijf scoort vooral laag op het personeelsbeleid. De onderneming had onder de voormalige topman Ton Risseeuw al de reputatie een hard beleid te voeren. Dat is vooral opmerkelijk omdat automatiseringsbedrijven voor hun succes sterk afhankelijk zijn van hun aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt. Mogelijkheden voor medewerkers om zich te ontwikkelen en een aangenaam werkklimaat zijn daarbij onmisbare instrumenten.

Als enige van de deelnemende ondernemingen verklaart Aalberts Industries duurzaam



'De Brent Spar was het beste wat ons

Op dinsdagochtend 20 juni 1995 begon bij Shell de revolutie. Het was het begin van een ingrijpende omwenteling van een gesloten bolwerk van ingenieurs tot een onderneming die duurzame ontwikkeling hoog in het vaandel heeft. Topmannen van Shell Duitsland, Shell Engeland en Shell Nederland meldden zich om tien uur op het hoofdkantoor in Den Haag. Toenmalig concerndirecteur Cor Herkströter had op het laatste moment zijn vakantie verzet om de bijeenkomst te kunnen leiden. Onderwerp van gesprek: de onveilige situatie in Duitsland nadat één Shell-tankstation was beschoten en een ander in brand gestoken naar aanleiding van het plan het olieplatform Brent Spar in zee te dumpen. Uitkomst: de oliemaatschappij ging door de knieën.

Hadden de ingenieurs van Shell het effect voor het milieu over het hoofd gezien? Nee, integendeel. Een grote stapel rapporten, opgesteld na het buiten gebruik stellen van het platform in 1990, toonde aan dat de kolos op 2500 meter diepte juist de minste schade zou aanrichten. Die conclusie werd later bevestigd door het gerenommeerde wetenschappelijke tijdschrift *Nature*. De sommen klopten. Maar het was juist de 'meten is weten'-mentaliteit die het concern in botsing bracht met de milieuorganisatie Greenpeace. Anderhalve maand lang leverde de oliemaatschappij slag met de milieuactivisten om de

toekomst van het brok industrieel puin van 140 bij 29 meter. Shell was vergeten de mening te peilen van de milieugroeperingen. Die blunder kostte Shell niet alleen veel geld, maar ook zijn geloofwaardigheid.

De les van de Brent Spar leidde tot een aanpassing van de gedragscode die Shell sinds 1976 hanteert. Het concern zette zwart op wit te streven naar duurzame ontwikkeling en - naar aanleiding van ontwikkelingen in Nigeria - de naleving van de rechten van de mens te ondersteunen. Maar woorden alleen zijn onvoldoende, realiseerde Shell zich. Dus moest er een afdeling komen die de verschillende onderdelen van het concern helpt bij de uitvoering van dit streven. En de vooruitgang meet die de onderneming boekt. "Toen rinkelde bij mij de telefoon", vertelt Tom Delfgaauw (57), sindsdien vice-president duurzame ontwikkeling op het Londense Shell Corporate Centre, het Britse hoofdkwartier van de olie- en gasmaatschappij.

Delfgaauw is al zijn hele werkzame leven in dienst bij Shell. Direct na zijn studie rechten in Utrecht kwam hij op het hoofdkantoor in Den Haag terecht als juridisch adviseur. Later werkte hij zich via verschillende posten in Nederland, Nigeria en het Verenigd Koninkrijk op tot directeur van Shell Vastgoed in Nederland. In 1986 werd hij benoemd tot vice-president externe betrekkingen bij Shell Europa, om vervolgens landendirecteur voor

Tom Delfgaauw, vice-president duurzame ontwikkeling van Shell: 'Shell vormt zich om van olie- en gasproducent tot energimaatschappij'

In de meeste gevallen blijft het boekje met ethische regels een dode letter

ondernemen te zien als een modegril die wel weer overwaait. De onderneming is consequent, want eindigt in het onderzoek als heksenluiser onder de achterblijvers. Het bedrijf scoort van alle beursfondsen het laagste puntentotaal. De andere ondernemingen zien duurzaam ondernemen als een verplichting én commerciële kans (33 in getal) of alleen als een verplichting (16).

De grootste ondernemingen communiceren meer dan kleinere bedrijven over hun zorg voor het milieu en hun sociale beleid, zo blijkt uit de stukken die bedrijven meesturen als bewijs van hun beleid. De meeste beursfondsen hebben op dit terrein nog een lange weg te gaan. Van de bedrijven die aan het onderzoek meededen, hebben er 31 een

intern milieoverslag, twintig daarvan publiceren dit rapport ook extern.

De helft van de deelnemende bedrijven heeft een gedragscode, maar de meeste bedrijven doen daar niet veel mee. In de meeste gevallen blijft het boekje met ethische regels een dode letter. Slechts elf ondernemingen trainen hun medewerkers in het gebruik van deze code. Hetzelfde beeld ontstaat bij het beleid rondom vrouwen, minderheden en invaliden. Van de vijftig bedrijven hebben er 23 een beleid op dit terrein, maar slechts acht bedrijven onderne-

kon overkomen'

België en Luxemburg en later Zwitserland te worden. Daar werd hem gevraagd naar Londen te komen om een afdeling duurzame ontwikkeling op te zetten.

Met een handvol medewerkers ging Delfgaauw aan de slag. "Wij hadden vooral affiniteit met het onderwerp, niet noodzakelijk kennis." Zijn afdeling vertaalde grote ideeën over verantwoordelijkheid voor mens en milieu in praktische dingen die bijvoorbeeld een manager op een productieplatform in de Noordzee moet doen om Shell een stapje dichterbij duurzaamheid te brengen. Daarvoor werden uiteindelijk zogeheten *key performance indicators* ontwikkeld. Dat zijn eenvoudige, makkelijk te begrijpen maatstaven die aan iedereen binnen en buiten de onderneming laten zien hoe Shell vordert.

Het produceren en distribueren van de eindige voorraden olie en gas is niet echt een duurzame bezigheid, geeft Delfgaauw toe. "Daarom vormt Shell zich langzaam om van olie- en gasproducent tot energiemaatschappij. De onderneming investeert flink in duurzame energiebronnen." Een van de energie-toekomstscenarië's die de oliemaatschappij regelmatig voor zichzelf opstelt, gaat ervan uit dat halverwege deze eeuw de helft van alle energie uit duurzame bronnen als zonne-energie komt. Zonnecellen worden door Shell al geproduceerd, over een investering in windenergie is het concern nu in

ABN Amro haalt in de enquête op het onderdeel People veel punten binnen met een openbaar sociaal jaarverslag, tal van acties gericht op vrouwen, minderheden en arbeidsongeschikten en een gedragscode waarin medewerkers ook worden getraind.

onderhandeling. En met DaimlerChrysler werkt Shell aan een alternatieve automotor op basis van een brandstofcel die benzine omzet in de veel schonere brandstof waterstof.

Delfgaauw en zijn medewerkers zijn volop in de weer met het derde exemplaar van het zogeheten Shell-rapport, dat begin mei wordt gepresenteerd. Dit uitgebreide verslag vertelt in eenvoudige woorden hoe het concern het voorafgaande jaar heeft gepresteerd op zijn sociale, ethische en milieudoelstellingen.

Wat is het doel van de Shell-rapporten?

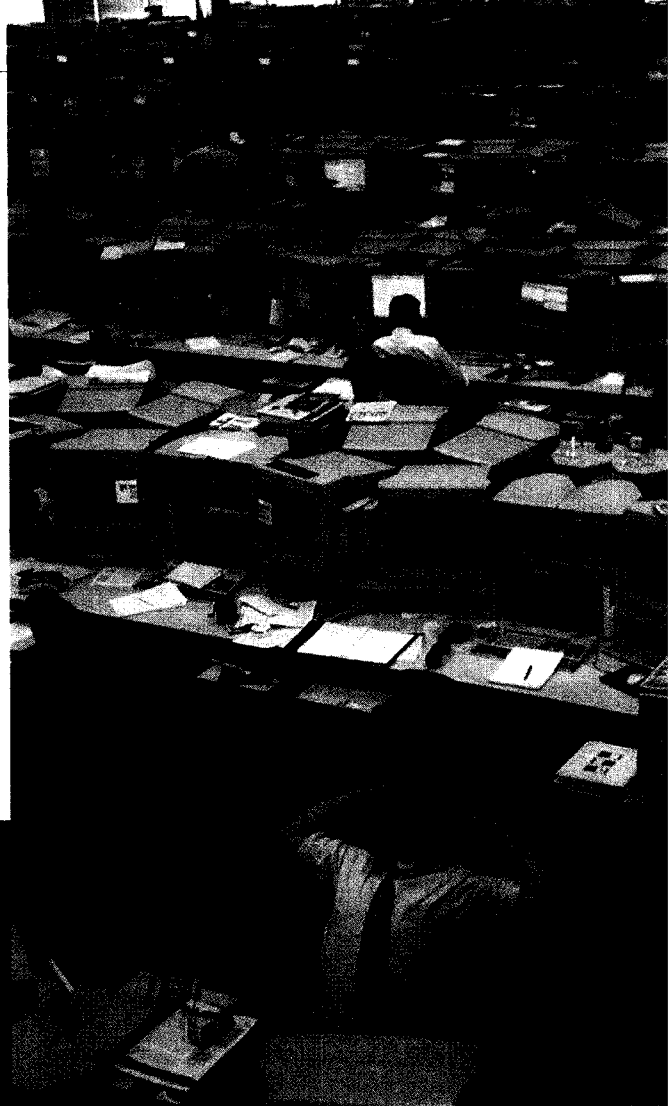
"Bedrijven redden het niet langer om alleen op basis van vertrouwen stakeholders voor zich te winnen. Van een 'trust me'-maatschappij komen wij nu in een 'show me'-maatschappij. Bedrijven moeten tegenwoordig laten zien dat zij niet alleen maar wat roepen, maar dat ook doen. Dus komen er rapporten zoals wij die sinds twee jaar publiceren. Wat daar allemaal in staat is, net als bij het financiële jaarverslag, gecontroleerd door een accountant."

Kan Shell nog om duurzame ontwikkeling heen?

"Nee. Voor jonge mensen in de westerse wereld is het vanzelfsprekend dat zij niet willen werken voor een onderneming die onverantwoord omgaat met de natuur of de mensen. En ook klanten houden zich er steeds vaker mee bezig. Voor het succes van een onderneming op lange termijn is het dus van groot belang. In Engeland speelt dit heel sterk, in de Scandinavische landen en Duitsland ook. In de Verenigde Staten gebeurt er ook veel, zij het vooral op het terrein van het milieu. Daar is nog relatief weinig aandacht voor de sociale aspecten van duurzame ontwikkeling."

Wat was precies het belang van de Brent Spar?

"Daar hebben wij veel van geleerd, onder andere dat je door een open en eerlijke communicatie veel sterker staat. Achteraf gezien was het 't beste wat ons kon overkomen. Zonder alle rumoer zouden wij uiteindelijk ook wel uitgekomen zijn waar wij nu zijn. Maar nu ging het allemaal véél sneller."



'Grote bedrijven zitten natuurlijk ook in een glazen huis. Als zij één ding verkeerd doen, heeft dat overal in de wereld gevolgen'

→ men gerichte acties om de arbeidsdeelname van deze groepen te verhogen.

De inspanningen op milieugebied blijken nogal versnipperd. Zo publiceert Océ wel een milieuverlag voor de Nederlandse vestigingen, maar een verslag voor het hele concern ontbreekt. Voor beleggers zegt deze informatie te weinig. Zij investeren immers in het hele concern, niet alleen het Nederlandse deel. Dezelfde versnippering doet zich bij andere bedrijven voor. Veel bedrijven maken

een milieuverlag voor één of enkele vestigingen. Een milieuzorgsysteem is er bij dertig van de vijftig ondernemingen, veertien van deze bedrijven hebben het systeem zelfs laten certificeren.

De werknemers van 44 van de vijftig beursfondsen delen op enigerlei wijze mee in de winst. En 38 bedrijven geven een deel van de winst weg aan een goed doel. Dat doel heeft vaak te maken met de gemeenschap, zoals ondersteuning van een orkest of concertgebouw. Van de bedrijven die een deel van de winst wegschenken, geven er drie aan dat het om een substantieel deel gaat.

De Nederlandse ondernemingen wijken met deze scores niet veel af van het bedrijfsleven in andere landen in Noordwest-Europa, weet bestuursvoorzitter Hans Huis in 't Veld van advies- en ingenieursbureau DHV. Scandinavische bedrijven scoren gemiddeld hoger, terwijl ondernemingen in de Zuid-Europese landen minder goed presteren. In de Verenigde Staten scoren bedrijven zeer wisselvallig. Huis in 't Veld: "Koplopers uit dit onderzoek als Shell en Unilever zijn internationaal toonaangevend."

In de kopgroep die uit het onderzoek naar voren komt, zitten veel grote, internationale bedrijven. Volgens Huis in 't Veld voelen deze ondernemingen zich verantwoordelijker voor hun daden. "Ze zitten natuurlijk ook in een glazen huis. Als zij één ding verkeerd doen, heeft dat overal in de wereld gevolgen. En ze vertegenwoordigen natuurlijk een groot kapitaal."

Snoepfabrikant Van Melle scoort in de enquête hoog op Planet én Profit. Op dat laatste onderdeel verzamelt het bedrijf punten met een medewerkersparticipatie in de winst en een substantiële donatie uit de winst aan maatschappelijke doelen, waaronder projecten die de milieubelasting van de onderneming compenseren.

Wat hem opvalt in de uitkomsten is dat sommige ondernemingen waarvan hij een koppositie had verwacht, toch bij de volgers zijn uitgekomen. "Van Melle staat bijvoorbeeld bekend om zijn inspanningen op milieuterein. Maar op het sociale beleid scoort de onderneming dan toch laag. Hetzelfde geldt voor Corus en Heineken: zeer begaan met het milieu, maar zij publiceren nog geen sociaal jaarverslag."

Als advies- en ingenieursbureau probeert DHV ook zelf een duurzame onderneming te worden. In Zuid-Afrika is de onderneming bijvoorbeeld eigenaar van de branchegenoot Stewart Scott. Sinds de overname in 1994 streeft DHV ernaar het 'blanke' bedrijf om te vormen. "Uiteindelijk moet het bedrijf voor een derde in zwarte handen komen, voor een derde in handen van partners en medewerkers. DHV houdt de rest. In samenwerking met de Universiteit van Stellenbosch en Nyenrode wordt nu een *management development*-programma opgezet", vertelt Huis in 't Veld. Nederlandse medewerkers kregen onlangs de kans voor maximaal tienduizend euro in het ingenieursbureau te participeren. Meer dan de helft van de werknemers deed mee.

Nederlandse ondernemingen scoren doorgaans hoog op integriteit. In het buitenland bezondigen zij zich niet snel aan omkoping, stelt Huis in 't Veld. "En dat ondanks de jarenlange aftrekbaarheid van steekpenningen volgens de Nederlandse belastingregels. Die zijn per 1 januari van dit jaar gewijzigd. De regelgeving heeft de feitelijke norm onder bestuurders van ondernemingen snel ingehaald."

Die situatie, waarin het bedrijfsleven voorloopt en de wettelijke regels volgen, ziet Huis in 't Veld ook op het terrein van milieu. "Kijk maar naar Shell, die nu grote investeringen doet in de ontwikkeling van schone energiebronnen. Shell-bestuurders vinden dat een logische stap. Zij zeggen: 'Het stenen tijdperk was ook niet pas afgelopen toen de stenen op waren.' Vijf jaar geleden kreeg de onderneming nog grote kritiek te verduren op het milieubeleid rond de Brent Spar, nu voert het bedrijf internationaal campagne met zijn milieuprincipes."

■ JOHANNES VAN BENTUM

j.van.bentum@ebi.nl

