

De maatschappij wordt kritischer en mondiger. Als antwoord trekt een duurzaamheidsgolf door het bedrijfsleven, omlijst met de mooie woorden *people, planet en profit*. Niet een eendimensionale blik op winst, maar een driedimensionale strategie naar sociale, ecologische en economische prestaties. Nu nog de daad bij het woord voegen.

TUSSEN

— ADDO VAN DER EIJK —

Bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties: iedereen lijkt het begrip duurzaam ondernemen te omarmen. Gemeten naar de drie p's loopt Shell voorop, achtervolgd door Unilever, ABN Amro en ING. Op afstand volgen bedrijven als Heineken, TPG en KLM. Achteraan slenteren Baan en Aalberts Industries. Deze volgorde komt voort uit een enquête onder de honderd grootste beursgenoteerde ondernemingen, begin dit jaar gepubliceerd door adviesbureau DHV. Ook al bestaan onderling grote verschillen, toch blijkt dat duurzaamheid leeft in de directiekamers. Of alle neuzen daadwerkelijk in dezelfde richting wijzen, is nog maar de vraag. Het begrip duurzaam ondernemen is immers voor meerderlei uitleg vatbaar. "Er doen diverse definitie's de ronde", zegt *F.T. van der Molen*, accountmanager bij DHV. "Degenen die duurzaam ondernemen in enge zin vertalen, praten enkel over het milieu. Dan is het een nieuw woord voor een oud verhaal. Duurzaam ondernemen is ons inziens meer. Het is zowel oog hebben voor het milieu, als voor sociale en economische componenten. In plaats van een versmalde blik op de aandeelhouderswaarde, kijkt een bedrijf ook naar zaken als arbeidsdiversiteit, man-vrouwverhoudingen, gedragscodes en de invloed op de lokale omgeving. Daarover een strategie ontwikkelen, in dialoog gaan met stakeholders en rapporteren naar de buitenwacht. Dat heet duurzaam ondernemen, en is nodig om te anticiperen op de kritische burger en om te zorgen voor een duurzame ontwikkeling."

"Veelbelovend", zo typeert *J. Henselmans* namens diezelfde kritische buitenwacht het fenomeen duurzaam ondernemen. Henselmans is teammanager product en bedrijf bij stichting Natuur en Milieu. "Het geeft aan dat men beseft dat er meer moet gebeuren dan tot dusver werd gedacht. Bedrijven hebben het milieu onderhand aan boord genomen. Nu roepen wij bedrijven op om de volgende stap te zetten. Wij vragen: analyseer de gehele productketen en bedenk wat het bedrijf kan bijdragen aan duurzaamheid. Als een bedrijf dat doet, en vervolgens ook actie onderneemt, dan volgt het bedrijf het pad van duurzaam ondernemen."

Valkuil

Henselmans ziet de begripsverwarring rond duurzaam ondernemen als een valkuil. "Als je mooie woorden als duurzaam ondernemen niet precies definieert, dan vindt iedereen het prachtig en verliest het begrip aan waarde. Er blijft een spanningsveld tussen milieu en economie, en dat veld moeten we niet wegpoetsen met goed klinkende termen. Enkele goede resultaten daargelaten, is duurzaam ondernemen op dit moment vooral een gespreksonderwerp. Dat is een goede zaak, maar het moet wel uitmonden in daden."

Om de trend te verklaren, wijst prof. *G. Keijzers*, hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Universiteit Nyenrode, op hetzelfde spanningsveld als Henselmans. "Lange tijd stonden milieu en economie op gespannen voet met elkaar. De jaren negentig heeft laten zien dat economische groei én het verbeteren van de milieukwaliteit mogelijk is. Harde

cijfers geven dat aan. Daarom hebben de doemscenario's van de Club van Rome plaatsgemaakt voor de meer positieve duurzaamheidsgedachte uit het Brundtland-rapport *Our Common Future*. Je ziet een trend dat bedrijven vrijwillig actie ondernemen. Bijvoorbeeld met interne milieuzorg, met milieuverlagen of met convenanten. Bedrijven zijn een actieve milieuperformance aan het opbouwen. Niet alleen vanuit hun eigen normen en waarden, maar ook omdat consumenten en maatschappelijke organisaties steeds scherper letten op het gedrag van bedrijven. Zelfs aandeelhouders vragen nadrukkelijk om het afleggen van verantwoording op maatschappelijk gebied. Bovendien zijn banken en verzekeringsmaatschappijen buitengewoon voorzichtig om geld te lenen aan bedrijven die grote milieurisico's lopen."

Eigenbelang

Duurzaam ondernemen klinkt nobel, maar volgens Keijzers staat nog altijd één belang voorop: het eigenbelang. "Nobel zijn uit eigenbelang is niets nieuws onder de zon. Duurzaam ondernemen is een continu proces, dat na de Tweede Wereldoorlog is ingezet. Toen speelden vooral sociale aspecten een rol, met name het welzijn van het personeel. Bedrijven boden bijvoorbeeld goede opleidings- en huisvestingsmogelijkheden aan. Het milieubeleid is daar later aan toegevoegd. Nu breekt de volgende fase aan, namelijk de overstap naar duurzame energie en duurzaam ruimtegebruik."

F.J. de Groot, secretaris milieuzaken van VNO-NCW, beaamt de

DUURZAAM ONDERNEMEN SCHUILT WOORD EN DAAD

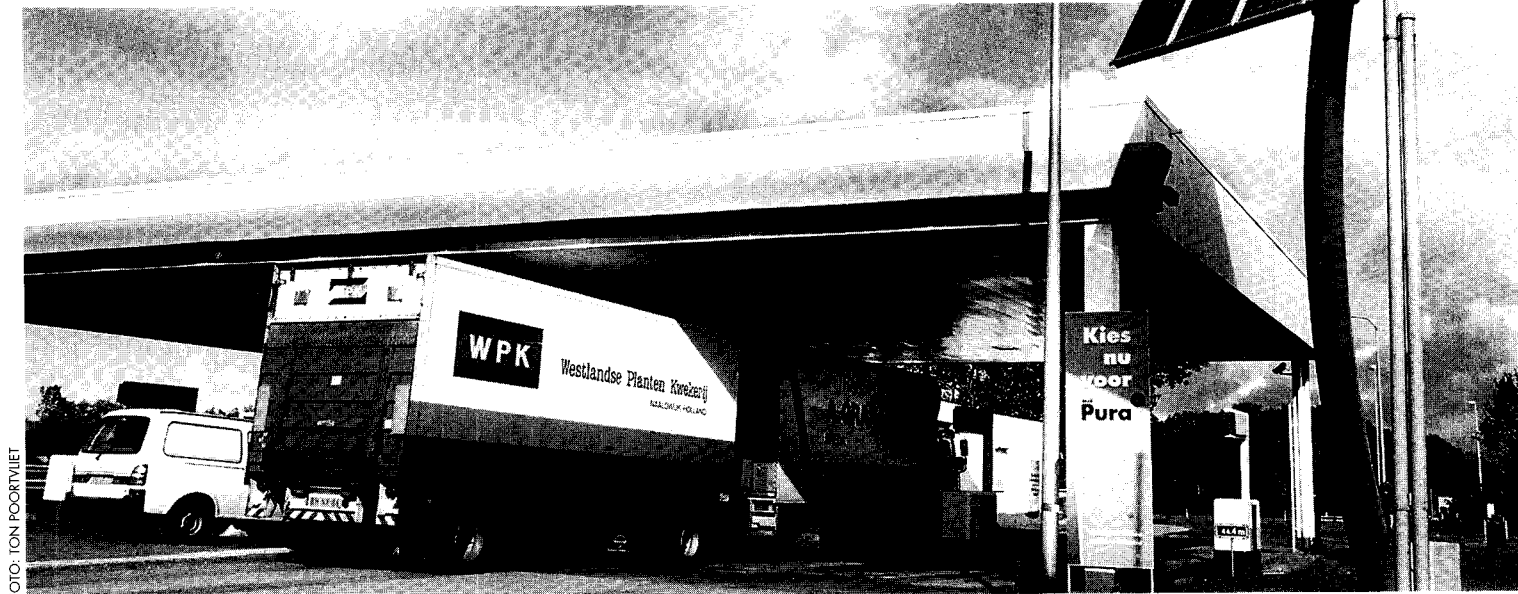


FOTO: TON POORTVLIET

stelling van Keijzers dat de trend duurzaam ondernemen niets nieuws is. "Tenminste, als je het definieert als het maximaal rekening houden met de behoefte van je omgeving. Dat deden ondernemingen gisteren, dat doen ze vandaag, en dat zullen ze blijven doen. De maatschappij vraagt tegenwoordig meer aandacht voor milieu en sociale zaken, en dus spelen bedrijven daarop in. Duurzaam ondernemen is duidelijk een thema van deze tijd, en bedrijven anticiperen daarop. Vraagt de klant om biologische producten, dan krijgt hij die. Of neem de lederen voetbal. Ballen gemaakt door kinderhanden zijn niet meer bon-ton. Lever je ze toch, dan verdwijnt je voetbal vanzelf uit de schappen. Consumenten houden bedrijven steeds meer in de gaten, en aan de andere kant worden bedrijven transparanter. Alles wat een bedrijf doet, is tegenwoordig zichtbaar."

De Groot sluit niet uit dat de trend weer inzakt. "Normen en waarden worden niet vastgesteld door het bedrijfsleven, maar door de maatschappij. Ik verwacht dat de behoefte aan 'fatsoenlijke' producten

BEDRIJFSLEVEN KIEST VOOR (HAZE)PAD NAAR DUURZAAM ONDERNEMERSCHAP

nog verder zal toenemen. Maar komt er een economische recessie, dan weet ik nog niet hoe sterk de maatschappij in zijn schoenen staat. Duurzaam ondernemen is een luxe. We kunnen ons nu permitteren om meer geld uit te geven. Daarmee koopt de consument zijn geweten af. Maar stel het is crisis, en de consument staat weer voor de keus. Wat zal hij dan kiezen?"

"Winst op de korte termijn is belangrijk, ook voor bedrijven die kiezen voor de strategie duurzaam ondernemen", stelt *C. van Halen*, directeur Global Environmental Services bij PricewaterhouseCoopers. Hij ziet duurzaam ondernemen als een waardevolle strategie voor de lange termijn. "Maar bedrijven moeten natuurlijk niet onmiddellijk alles uit hun handen laten vallen. Duurzaam ondernemen geeft de richting aan. Ik

ben ervan overtuigd dat meer verheven doelen dan het korte termijn gewin de concurrentieverhoudingen in de industrie gaan bepalen." Ook al heerst er een positief gevoel, toch kampt het begrip duurzaam ondernemen volgens Van Halen nog met een negatief imago. "Duurzaam ondernemen wordt nu nog vooral ingegeven vanuit een negatieve insteek, zoals het beschadigen van de reputatie. Wantrouwen en vrees zijn overwegend de drijfveren. Maar je kunt het ook zien als een kans, als een uitdaging voor de toekomst. Met duurzaam ondernemen ga je in feite het gehele productenpakket herijken. Dan praat je over nieuwe concepten als product/dienst combinaties, dematerialisering, ketenomkering en de Nieuwe Economie. Duurzaam ondernemen staat nog in de kinderschoenen. Het is nu belangrijk dat bedrijven die deze concepten oppakken succes boeken. Als ze er ook economisch een goede slag mee maken, dan volgt de rest vanzelf. Nu al blijkt steeds vaker dat nette bedrijven beter presteren. Duurzaamheid loont in de zin van financiële resultaten."

Duurzaam ondernemen: Shell installeert zonnepanelen bij tankstations, zoals hier langs de A29.

Meer informatie: stichting Natuur en Milieu, J. Henselmans, 030 2331328; VNO-NCW, F.J. de Groot, 070 3490326; PricewaterhouseCoopers, C. van Halen, 030 2191340; Universiteit Nyenrode, prof. G. Keijzers, 0346 291211; DHV, F. van der Molen, 033 4682744