



Drie dimensies van verantwoord ondernemen

Auteur(s):

Herkströter, C.A.J.

De auteur was tot 1 juli 1998 president-directeur van Shell. Dit artikel is gebaseerd op de Tinbergenlezing van de Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde te Amsterdam, uitgesproken op 15 oktober 1998.

Verschenen in:

ESB, 83e jaargang, nr. 4172, pagina 772, 16 oktober 1998

Rubriek:**Trefwoord(en):**

ethiek

Ondernemen wordt steeds meer als maatschappelijke activiteit ervaren. De ondernemer moet daarom niet alleen meer oog hebben voor economisch rendement, maar ook voor maatschappelijke acceptatie en verantwoorde omgang met de natuurlijke omgeving. Voorwaarden voor succesvol ondernemen zijn draagvlak en transparantie van het ondernemersgedrag.

Ondernemingen scheppen zoals bekend waarde door schaarse productiefactoren te combineren. Hun gedrag behoort tot de oudste studie-objecten van de economische wetenschap, waarover in de loop van de tijd heel wat boekenkasten zijn vol geschreven. Economen pretenderen veel te kunnen zeggen over hoe ondernemingen zich gedragen en welke factoren daarbij een rol spelen. Uit de leerboeken kennen we allemaal het prototype van de ondernemer die zijn productie-, inkoop- en afzetprijzbeslissingen baseert op het streven naar winst-maximalisatie. Bij dit laatste uitgangspunt kunnen de nodige vraagtekens worden gezet en dat doen economen ook. Dat maakt overigens het doen van uitspraken wel moeilijker. De wetenschap heeft niet overal een antwoord op, denk maar aan de beroemde 'animal spirits' van Keynes, die naast een heleboel andere zaken bepalend zijn voor het investerings-gedrag. Wat daarachter precies schuil gaat is ondanks alle getheoretiseer nog vrij duister, wat tot gevolg heeft dat bijvoorbeeld investeringen zich moeilijk in een model laten vatten.

De maatschappelijke acceptatie van ondernemen

Maar niet alleen economen buigen zich over de ondernemer. Het is ook interessant te weten hoe de maatschappij aankijkt tegen ondernemers. Hier is sprake van een golfbeweging. De aandacht en waardering voor het ondernemen zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. De val van de voormalige communistische economieën en, in eigen land, het afgenomen geloof in het sturend vermogen van de overheid ten aanzien van de economie zijn hier vooral debet aan. Ik hoef niet in herinnering te roepen dat het met die waardering twintig jaar geleden totaal anders was gesteld. We zien ook steeds meer in, dat onze economie het van dynamiek moet hebben en dat ondernemers daarvoor onmisbaar zijn. Op tal van plekken worden ideeën ontwikkeld en in de praktijk gebracht om het starten van een bedrijf aantrekkelijker te maken. Ik noem de enkele jaren geleden geliberaliseerde vestigingswet voor ondernemers, en de pogingen van de overheid om het ondernemerschap onder schoolverlaters en afgestudeerden te stimuleren. Overheid en bedrijfsleven werken samen aan het van de grond krijgen van zogenoemde 'twinning centers' die tot doel hebben kennis, vaardigheden en kapitaal te bundelen ten behoeve van aspirant ondernemers.

Dit alles heeft geen windeieren gelegd, wat blijkt uit de groei van het aantal nieuwe bedrijven. Het jaarlijks aantal starters in ons land steeg van 25.000 in 1987 tot meer dan 40.000 afgelopen jaar. De toegenomen dynamiek in onze economie is een feit. Waarmee ik wil zeggen dat ook de maatschappelijke acceptatie van het ondernemen, hoe moeilijk die ook is te kwantificeren, van belang is voor een succesvolle economie; naast andere bekende factoren, zoals niet te zwaar drukkende lasten en regelgeving.

De vraag hoe anderen - de samenleving - tegen ondernemers aankijken is dus belangrijk. Mijn stelling is dat de mening van de 'buitenwereld' steeds belangrijker wordt voor het handelen van ondernemingen. En dat ondernemingen er verstandig aan doen daar consequent in hun beleid rekening mee te houden. Concreet bedoel ik daarmee het volgende. Ondernemingen worden steeds minder gezien als louter economische agenten, die alleen op hun financiële resultaten worden afgerekend. De samenleving stelt ook op andere terreinen eisen aan hun functioneren. Je zou in dit verband kunnen spreken van een 'license to operate', ofwel een bepaalde maatschappelijke acceptatie, die ondernemingen moeten hebben verworven.

Ik heb hier vooral internationale ondernemingen op het oog. Enerzijds omdat die het meest direct te maken hebben met deze ontwikkeling, zoals ik zal uitleggen. Anderzijds is dat ook mijn werkterrein geweest zodat ik daarover het beste uit ervaring kan spreken. Maar mijn conclusies zijn niet persé beperkt tot deze groep.

Dilemma's als gevolg van globalisering

De moderne onderneming opereert in een omgeving die steeds meer de trekken van een globale wereldeconomie laat zien. Sleutelwoorden zijn de sterk toegenomen communicatiemogelijkheden en de liberalisatie van economieën en markten wereldwijd. Het grotere speelveld en de toegenomen concurrentie zorgen voortdurend voor schokken en dwingen ondernemingen om zich continu aan marktveranderingen aan te passen. Reorganisaties zijn niet meer iets bijzonders, maar eigenlijk aan de orde van de dag. Het is niet voor

niets dat 'plattere' organisatievormen worden geïntroduceerd. Het management leert zo sneller en beter wat in de markt leeft en kan daar adequaat op inspelen.

De globalisering heeft ingrijpende gevolgen voor het functioneren van economieën en financiële markten. De kranten staan deze dagen vol nieuws over de crises in Azië en Rusland en de gevolgen die deze voor ons zouden kunnen hebben. Dit was tien jaar geleden in deze vorm amper denkbaar. Hoe de afloop zal zijn kan ik niet voorspellen, behalve dan dat ik denk dat de trends die ik noemde zullen doorzetten. De betekenis van globalisering is, dat ons economisch lot in toenemende mate is verbonden met de ontwikkelingen in andere delen van de wereld. Het sterkst wordt dat gevoeld door de multinationale ondernemingen, met hun wereldwijde vertakkingen.

Terzijde zou ik willen opmerken dat er twee kanten zitten aan de groeiende stroom van nieuws en de snelheid waarmee die op ons afkomt. Het is waar dat we daardoor beter op de hoogte zijn van veranderingen om ons heen en in staat zijn juiste beslissingen te nemen. De keerzijde is evenwel dat ook de stroom nieuws zonder een heldere context toeneemt. Dit laatste kan ons in verwarring brengen en zelfs tot het nemen van verkeerde beslissingen leiden. Het gevaar bestaat dat onze capaciteit tot het interpreteren van nieuws achterblijft bij de snelheid waarmee nieuws verspreid kan worden.

Ondernemingen in de schijnwerper

De globalisering heeft ook nog een ander gevolg. Multinationale ondernemingen ondervinden steeds meer de repercussies van hun daden over de nationale grenzen heen. Wat zij in land X doen of nalaten, kan hen in land Y worden aangerekend, en omgekeerd. De snelle informatievoorziening zorgt ervoor dat de hele wereld als het ware permanent toeschouwer is bij wat zij doen. Een toeschouwer die niet schuwt te protesteren en actie te ondernemen als hij zaken ziet die hem niet bevallen. Een recent voorbeeld was de kritiek op IHC dat, vanwege zijn voorgenomen activiteiten in Birma, werd verweten de mensenrechtenschendingen in dat land te negeren. Iets langer geleden keerde de publieke opinie - onder aanvoering van het internationale milieu-activisme - zich tegen Shell vanwege zijn plannen om het Brent Spar olie-opslagplatform in zee af te zinken. Soms worden ondernemingen verantwoordelijk gesteld voor slechte arbeidsomstandigheden of voor corruptiepraktijken in landen waarin zij actief zijn. Banken hebben soms te maken met het verwijt dat hun kredietverlening landen met een ondragelijke schuldenlast opzadelt, die hen dwingt tot uitputting van hun natuurlijke hulpbronnen. En zo kan ik met dit lijstje nog doorgaan.

Naarmate de buitenwereld meer over de schouder van de ondernemer meekijkt en op meer punten bepaalde verwachtingen van de ondernemer koestert (en ik denk dat daar sprake van is), wordt het belangrijker de meningen en opvattingen van buiten de onderneming mee te nemen in het bedrijfsbeleid. De kosten van 'fout' beleid, dat wil zeggen beleid dat niet getoetst is aan de mening van de buitenwereld, nemen immers toe. Overigens moet ervoor worden gewaakt dat de opvattingen van buiten zonder meer overgenomen worden, zonder ze te toetsen aan de eigen identiteit, ofwel aan datgene waar de onderneming voor staat.

Drie dimensies van verantwoord ondernemen

De voorbeelden die ik gaf laten zien hoe moeilijk het voor een onderneming kan zijn om in dit soort gevallen een juiste beslissing te nemen. Een onderneming dient verantwoording af te leggen aan een brede groep van belanghebbenden, zoals aandeelhouders, medewerkers en klanten, om er een paar te noemen. Die verantwoording heeft betrekking op de financiële, de sociale en de milieu-gevolgen van het ondernemen voor elk van hen. Het vereist een lange-termijnvisie om aan hun verwachtingen te kunnen voldoen en het omvat een hele reeks van overwegingen van niet financiële aard. Hoe het juiste evenwicht te vinden tussen al deze overwegingen, in het bijzonder in het geval dat de eisen die aan de onderneming worden gesteld conflicteren, is de grote uitdaging. Ik denk dat een hulpmiddel voor het management het besef kan zijn, dat verantwoord ondernemen steeds gebaseerd moet zijn op drie uitgangspunten: (1) economisch rendement, (2) maatschappelijke acceptatie en (3) duurzaamheid.

Rendement

Economisch rendement hoort vanzelfsprekend in dit rijtje thuis. Het is de basis voor de continuïteit van de onderneming. Er bestaat voor economisch rendement een heel stelsel van normen en waarden dat over een lange reeks van jaren is gegroeid. De prestaties van een onderneming kunnen aan de hand daarvan worden getoetst en beoordeeld. Het stelt beleggers in staat de financiële resultaten van verschillende ondernemingen te vergelijken en zich een oordeel te vormen over de kwaliteit van het behaalde financiële resultaat. Bij een onvoldoende beloning van de kapitaalverschaffers droogt de financiering op en heeft een onderneming geen toekomst. Het rendement weerspiegelt ook hoe de onderneming door zijn afnemers wordt gewaardeerd voor zijn producten en hoe efficiënt hij omgaat met zijn hulpbronnen.

Acceptatie

Maatschappelijke acceptatie is evenzeer van levensbelang voor een onderneming. Zij is de 'license to operate' waarover ik eerder al sprak. Een onderneming die geen goede band met zijn sociale omgeving heeft is niet in staat om optimaal te presteren. Zo'n bedrijf zal veel tijd en aandacht moeten besteden aan het zich verweren tegen kritiek. Op den duur schaadt dat de reputatie van de onderneming, de motivatie van de medewerkers en daarmee ook de economische resultaten. Maatschappelijke acceptatie raakt aan het vertrouwen dat de samenleving heeft in een onderneming. Dat vertrouwen staat of valt met de mate van openheid en integriteit van de onderneming, maar wordt ook beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen. Als samenleving gaan we met vertrouwen nu anders om dan vroeger. We zijn niet langer bereid om autoriteiten of bedrijven zonder meer te vertrouwen. 'Trust me' is geworden tot 'show me'. Openheid door ondernemingen naar buiten over datgene wat ze doen en wat hen drijft is dus essentieel. Het adagium over 'gelijk hebben' versus 'gelijk krijgen' is hier meer dan waar ook van toepassing. Alleen door eerlijk en open te communiceren kan een onderneming onjuiste percepties en verwachtingen van het publiek beïnvloeden en, mogelijk, bijstellen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid in de zin van een verantwoorde omgang met de natuurlijke omgeving is eveneens een must. Het voorkomen van een gedegradeerd leefmilieu is vanzelfsprekend van belang voor ons aller voortbestaan, dus ook voor dat van iedere onderneming. Maar het principe van duurzaamheid verlangt ook dat we de belangen van toekomstige generaties in onze besluitvorming meenemen. Door de

Brundtland Commissie is dat indertijd verwoord als: 'meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'. Deze door velen van ons onderschreven stelling betekent dat we bijvoorbeeld niet mogen berusten in het in de toekomst op raken van fossiele brandstoffen, maar dat we nu al maatregelen moeten nemen om een tijdige omschakeling naar andere energiedragers mogelijk te maken.

De grondwet van ondernemingen

In mijn visie vullen deze drie uitgangspunten elkaar aan en is het zeker niet zo dat ze met elkaar in strijd zijn of dat ertussen gekozen zou kunnen worden. Het is niet 'economisch rendement òf principes', maar 'economisch rendement èn principes'. Beide zijn nodig. Een consequentie hiervan is dat de speelruimte waarbinnen ondernemingen opereren steeds nauwer wordt. Wat de samenleving van hen verwacht wordt meer en meer een hard gegeven. Dat is lastig voor het management, maar onontkoombaar en leidt onvermijdelijk tot de vraag hoe je deze uitgangspunten in de praktijk toepast en waar je de nadruk op legt. Om in het beleid te kunnen worden geïntegreerd moeten de nogal abstracte principes worden vertaald naar de dagelijkse praktijk, in de vorm van duidelijke doelstellingen en regels voor de organisatie. Regels, die je een soort grondwet voor de onderneming zou kunnen noemen. Het maken van zo'n grondwet is niet zo gemakkelijk. Het moet niet alleen zorgvuldig gebeuren, er moet ook positie worden gekozen. Door middel van hun grondwet tonen ondernemingen iets van hun identiteit. Daarmee geven zij te kennen welke waarden zij hanteren en waar zij op afgerekend willen worden. Concrete regels kunnen bijvoorbeeld zijn dat ondernemingen zich te allen tijde aan de wetten zullen houden van het land waar zij zich bevinden, dat zij de universele verklaring van de rechten van de mens eerbiedigen, en dat zij zich niet met partijpolitiek inlaten. Soms kan worden aangeknoopt bij richtlijnen van internationale organisaties zoals de OESO, of de Internationale Kamer van Koophandel.

Het is duidelijk dat het, gegeven hun identiteit, voor ondernemingen niet mogelijk is om het iedereen naar de zin te maken. Overigens ligt de identiteit als het goed is niet star en onwrikbaar vast, maar kan en moet zij worden aangepast als de omstandigheden (de buitenwereld) dat vereisen. In dat soort gevallen moet de grondwet opnieuw worden geijkt.

Draagvlak en transparantie

Een aantal zaken moet goed in het oog worden gehouden. Allereerst dat de grondwet door alle medewerkers van de onderneming wordt uitgevoerd, en dus begrepen en gedragen. De organisatie moet erop gericht zijn een regelmatige verantwoording te bevorderen, bijvoorbeeld in de vorm van een 'assurance process'. Het puur van boven opleggen van regels werkt niet.

In de tweede plaats wil ik wijzen op het belang van transparantie. Publicatie van de grondwet en de afgeleide regels en doelstellingen maakt een open discussie met de buitenwereld mogelijk. Door het uitleggen van de achtergrond van zijn beslissingen en de dialoog daarover aan te gaan, wordt een onderneming niet kwetsbaarder maar juist sterker. Transparantie is bovendien nodig met het oog op verificatie. Geloofwaardigheid wordt tegenwoordig niet op krediet verleend, maar moet worden verdiend met resultaten. Dat geldt voor ondernemingen net als voor overheden.

Dit houdt in dat doelstellingen duidelijk geformuleerd en resultaten door een onafhankelijke derde geverifieerd moeten worden. Een verantwoording door middel van verslaglegging en accountantscontrole op milieu- en sociaal gebied dus.

Een maatschappelijk bedrijfsresultaat

De grondwet van Shell - het zal u niet verbazen dat ik dit voorbeeld geef - heeft als naam de 'Algemene Beleidsuitgangspunten'. Deze bestaan al bijna 25 jaar en zijn vorig jaar herijkt. Dat proces heeft overigens de nodige inspanning gekost. U moet bedenken dat vele landenorganisaties van de Shell-groep daarbij betrokken waren, naast vertegenwoordigers van NGO's en andere partijen. Tegen de achtergrond van de gevoerde discussies zijn de beleidsuitgangspunten, samen met onafhankelijke derden, tegen het licht gehouden, waarbij de vraag was of zij nog voldeden of hier en daar geamendeerd zouden moeten worden. Dat laatste is gebeurd. Ik zal u niet lastig vallen met de precieze details. Belangrijk om te vermelden is wel dat uiteindelijk de aanpassingen die nodig bleken, qua onderwerp en aantal beperkt waren. Blijkbaar was de oorspronkelijke tekst behoorlijk robuust. En dat zou je eigenlijk ook mogen verwachten als het om zoiets als de identiteit van een onderneming gaat.

Om u een indruk te geven wat er in staat (de tekst is overigens openbaar): de beleidsuitgangspunten definiëren de houding in zaken als de verantwoordelijkheid van de onderneming tegenover kapitaalverschaffers, werknemers en de samenleving; de houding inzake vraagstukken rond milieu en integriteit; de houding tegenover politiek en overheden; een commitment aan de vrije ondernemingswijze productie en open communicatie met de buitenwereld. De Algemene Beleidsuitgangspunten vormen een goede basis voor de dialoog met de buitenwereld over de door de Shell-groep aangehangen waarden.

Je zou in gedachten verder kunnen gaan, en dat gebeurt ook in het Shell Rapport 1998, dat de uitdaging schetst om in de toekomst, analoog aan de bestaande financiële verslaglegging, standaarden en rapportages te ontwikkelen op het gebied van sociale- en milieudoelstellingen. Het daaruit te berekenen bedrijfsresultaat, de zogenoemde 'triple bottom line', zou een uitdrukking zijn van de echte waardecreatie door de onderneming, door het verbruik of de creatie van natuurlijk en sociaal kapitaal te verdisconteren. Zover is het nog niet omdat de daarvoor benodigde meetinstrumenten en rapportages vooralsnog ontbreken.

Het menselijk kapitaal

Voordat ik ga afronden wil ik nog graag kort aandacht besteden aan de invloed die de doorlopend veranderende verwachtingen van de samenleving hebben op de eisen die een onderneming moet stellen aan de kwaliteit van zijn medewerkers. Het is een vraagstuk dat onlosmakelijk met het voorgaande is verbonden. Ondernemingen hebben behoefte aan medewerkers die met continue veranderingen kunnen omgaan. Nee, sterker nog, die het vermogen hebben zelfstandig op veranderingen te anticiperen. Dat vereist een inlevingsvermogen, dat spoort met de veranderingen in de samenleving èn de capaciteit om in te spelen op een veranderend verwachtingspatroon.

Net als van de onderneming, mag van universiteiten worden verwacht dat zij hun plaats in de samenleving invulling geven als

marktgerichte instellingen voor wetenschappelijk onderwijs en zo die samenleving in hun curriculum 'binnenlaten'. Voor studenten is het in dit verband zinvol dat zij tijdens hun studie al enigermate vertrouwd raken met de eisen die in een toekomstige werkomgeving aan hen kunnen worden gesteld. Voor docenten zal de leermeester die 'de wijsheid in pacht heeft' plaats maken voor de coach die op wetenschappelijk verantwoorde wijze de inhoud bepaalt van en richting geeft aan het onderwijsproces. Zo'n opzet zal leiden tot meer belangstelling voor maatschappelijke veranderingen en daarmee leiden tot een verrijking van het onderwijs, wanneer onderzoek wordt gedaan naar bestaande en toekomstige veranderingen in de samenleving. Het zal voorts de interactie tussen docent en student bevorderen en voeren tot 'confectie à la carte': een opleiding die beantwoordt aan wetenschappelijke criteria en bovendien inspeelt op de eisen en verwachtingen van de samenleving. Het door de universiteit samenstellen van het curriculum in 'splendid isolation' is niet meer van deze tijd.

Zouden mijn opvattingen met betrekking tot het 'binnenlaten van de samenleving' in bepaalde gevallen worden gezien als inbreuk op de academische vrijheid, dan schort het in die gevallen nadrukkelijk aan academische verantwoordelijkheid.

Samenvattend

Ik heb betoogd dat multinationale ondernemingen vandaag de dag van veel kanten blootstaan aan kritiek. Ook al is die niet altijd gerechtvaardigd - vaak is dat wel zo - dan is het verstandig zich toch van de kritiek rekenschap te geven. Dat vereist erkenning dat verantwoord ondernemen gebaseerd moet zijn op de uitgangspunten die ik noemde: economisch rendement, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid. Deze zouden in een soort grondwet voor de onderneming moeten worden uitgewerkt, die het kader kan zijn voor een dialoog met de buitenwereld. Openheid en de bereidheid het beleid van de onderneming door een onafhankelijke derde te laten toetsen, zijn essentieel. Er zal nog heel wat technisch werk moeten worden verzet voordat dit laatste mogelijk is.

Het is van groot belang dat het wetenschappelijk onderwijs zich in deze en toekomstige ontwikkelingen verdiept, en zich ten doel stelt aan studenten het juiste gevoel voor deze problematiek mee te geven.