



## Een praktisch model voor duurzaam bedrijfspresteren

**Auteur(s):**

Vlek, C., Steg, L., Feenstra, D., Gerbens-Leenis, W., Lindenberg, S., Moll, H., Schoot Uiterkamp, T., Sijtsma, F., van Witteloostuijn, A.,  
*De auteurs - economen, milieukundigen, psychologen en sociologen - zijn verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zij danken de besturen van Koninklijke Ahold, aegon, abn-amro en Unilever Nederland, alsmede het Ubbo Emmius Fonds voor aanmoediging en ondersteuning.*  
c.a.j.vlek@ppsw.rug.nl

**Verschenen in:**

ESB, 87e jaargang, nr. 4369, pagina 524, 12 juli 2002

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

*Ondernemingen zijn belangrijke pijlers voor een duurzame samenleving. Met een concreet model voor duurzaam bedrijfspresteren kunnen ondernemingen op uniforme wijze rapporteren over de duurzaamheid van hun bijdragen aan economie, welzijn en milieu. In dit artikel wordt de opzet van een driedimensionaal meetsysteem gepresenteerd.*

Vanuit de samenleving klinkt een aanzwellende roep om maatschappelijk verantwoord onder-nemen, vaak ook duurzaam ondernemen genoemd <sup>1</sup>. Daarbij wordt meer aandacht gevraagd voor collectieve langetermijnbelangen van economie, welzijn en milieu. Ook internationaal wordt al jaren gediscussieerd over bedrijfsethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid <sup>2</sup>. Sinds september 2000 wordt aan de Rijksuniversiteit Groningen een begripsmodel ontwikkeld, dat wordt uitgewerkt in een operationeel meetsysteem met diverse praktische functies.

### Duurzaam bedrijfspresteren

Het uitgangspunt is duurzaam bedrijfspresteren (dbp): bestendige bedrijvigheid die ondernemers langdurig kunnen volhouden op economische, sociale en milieukundige gronden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een minder geschikte term, die op zichzelf niet duidelijk maakt waarvoor onder-nemers nu eigenlijk verantwoordelijk zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen suggereert te gemakkelijk dat veel bedrijvigheid tot op heden minder verantwoord is en "dat er méér moet gebeuren" (maar wat?). Ook lijkt deze term aan te geven dat het wel goed zit met de bedrijfsactiviteiten, zodra een onderneming daarover vrijwillig verantwoording aflegt. Verder lijkt het begrip vooral gericht op sociale effecten van bedrijvigheid, terwijl het natuurlijk ook gaat om economische effecten en om milieu-effecten.

#### *Voorbij winstgevendheid en marktwaarde*

Inherent aan de term dbp is de urgentie van duurzame ontwikkeling. Sinds de val van de Berlijnse Muur heeft de vrije markteconomie zich kunnen ontpoppen als speelveld voor een aandeelhouderskapitalisme dat sterk gericht is op kortetermijnprestaties. Snelle winstgevendheid en groei in marktwaarde werden gestimuleerd door een hoogconjunctuur met aantrekkelijke optieregelingen voor bedrijfsmanagers. Intussen groeide wereldwijd de bezorgdheid over onhoudbare welvaartsongelijkheid en wijdverbreide milieuaantasting. Multinationale bedrijven worden hiervoor medeverantwoordelijk gehouden. In toenemende mate worden van hen evenwichtiger, duurzamer bedrijfsprestaties verlangd. Daarmee wordt een breder scala aan maatschappelijke behoeften vervuld dan die van producenten en consumenten alleen <sup>3</sup>.

#### *Duurzaam bedrijfspresteren is profijtelijk*

De stelling dat dbp een hogere overlevingswaarde heeft dan niet-duurzaam bedrijfspresteren, is nog altijd omstreden. Toegevoegde (niet: onttrokken) welzijns- en milieuwaarden van bedrijfsactiviteiten lijken echter nieuwe concurrentiedimensies te worden <sup>4</sup>. Het gaat dus enerzijds om verlicht eigenbelang. Anderzijds is meer pragmatisch idealisme nodig met het oog op een sterkere synergie van bedrijfsbijdragen aan economie, welzijn en milieukwaliteit. Uiteindelijk kopen veel consumenten liever bij bedrijven die productkwaliteit en omgevingsvriendelijkheid hoog in het vaandel voeren. Zij keren zich af van bedrijven die kinder-arbeid of natuuraantasting tolereren van hun toeleveranciers. Zij verlangen van bedrijven goede werkgelegenheid, een redelijk loon en een gelijke behandeling van mannen en vrouwen, ook in de armere landen die kwetsbaar zijn voor economische exploitatie.

Ook moderne werknemers gaan liever in zee met werkgevers op wie zij trots kunnen zijn vanwege uitstekend economisch, sociaal en milieukundig beleid. Bedrijven die deze verantwoordelijkheden aanvaarden, kunnen rekenen op meer klandizie, beter gemotiveerde werknemers en grotere politieke welwillendheid. Daardoor kan duurzaam ondernemingsbeleid voldoende risicodragend kapitaal aantrekken. Zo rendeert duurzaam beleggen bijvoorbeeld niet slechter dan 'conventioneel' beleggen.

Op korte termijn liggen hier zeker dilemma's. Aandeelhouders kunnen zich bijvoorbeeld afkeren van bedrijven die het belang van winstgevendheid op korte termijn relativeren. Dergelijk 'hemd is nader dan de rok'-gedrag kan worden beteugeld door ook andere groepen belanghebbenden ('stakeholders') in de beleidsvorming te betrekken.

## Rapportage standaardiseren

In ons dbp-model zijn ook ideeën verwerkt uit het gri<sup>5</sup>. Het verzamelen en ordenen van talrijke rapportagevariabelen, zoals het gri doet, is echter slechts het begin van een omvangrijke exercitie. Belangrijk is ook dat wordt aangegeven hoe en uit welke bronnen gegevens moeten worden verzameld, dat men weet hoe gegevens moeten worden vastgelegd en geanalyseerd en dat men zicht heeft op samenvoeging van gegevens voor een overzichtelijke presentatie van resultaten. Zover is het nog lang niet<sup>6</sup>.

Vanwege het belang en de moeilijkheid van goede beoordeling moet dbp-rapportage qua inhoud en vorm wettelijk worden gestandaardiseerd. Anders kan een dergelijk rapport niet het doel dienen waarvoor het werd gemaakt: maatschappelijke verantwoording afleggen en beschikken over een basisdocument voor toekomstige verbeteringen in het dbp-beleid van de onderneming. Om de zelfde reden zijn gegevensverificatie en externe controle noodzakelijk.

## Het prestatie-model

Duurzaam bedrijfspresteren kan zinvol worden opgevat als basis voor toegevoegde duurzaamheidswaarde. Deze berust op drie componenten, respectievelijk toegevoegde economische waarde, toegevoegde sociale waarde en toegevoegde milieuwaarde. Met behulp van deze drie 'values added' kan de vraag worden beantwoord in hoeverre een bepaald bedrijf zijn economische, sociale en milieukundige prestatieprofiel verbetert of heeft verbeterd, ten opzichte van een eerder jaar, een ander land of een ander, vergelijkbaar bedrijf. Tabel 1 geeft een overzicht van de drie modelcomponenten met hun onderliggende hoofdkwesties.

Allereerst zijn er zichtbare bedrijfsuitkomsten waarop ondernemers kunnen worden afgerekend. In veel opzichten is duurzaam bedrijfspresteren echter een langetermijnzaak, te beoordelen aan de hand van lopende bedrijfspraktijken waarvan de uitkomsten pas later zullen blijken. Maar ook bedrijfspraktijken zijn soms nog niet actueel, terwijl daarover al wel principes zijn geformuleerd (in 'mission statements', 'corporate values', enzovoort). Voor elke dimensie met zijn hoofd- en deelvraagstukken kan dbp dan ook handzaam worden beschreven in termen van principes, praktijken en uitkomsten van een onderneming<sup>7</sup>. In een goed georganiseerd bedrijf liggen deze in elkaars verlengde: principes genereren praktijken die veelal weer gewenste uitkomsten tot gevolg hebben.

### *Economische prestatie-meting*

Traditioneel worden bedrijfsactiviteiten primair ondernomen ten behoeve van waardecreatie in financieel-economische zin. Daarbij kunnen de volgende zeven waardenschepers worden onderscheiden: omzet, winstmarge, vaste kapitaalgoederen, werk-

kapitaal, belastingen en premies, planperiode, en kosten van (nieuw) kapitaal<sup>8</sup>. Op al deze fronten kunnen geldstromen worden vergroot of verkleind, zodanig dat de financiële waarde wordt gemaximaliseerd.

Rekening houdend met richtlijnen wordt in ons model een ruimer begrip van toegevoegde economische waarde gehanteerd. Dit gaat uit van zes kwesties, respectievelijk management- en organisatie, marketing, investeringen, financiering, winstgevendheid en economische keteneffecten. Bij wijze van illustratie laat tabel 2 voor elke kwestie één bedrijfsprincipe zien, met de bijbehorende praktijken en uitkomsten<sup>9</sup>.

### *Sociale prestatie-meting*

Door sociale waardecreatie vergroot een onderneming het welzijn van betrokken groepen belang-

hebbenden: werknemers, klanten en aandeelhouders van een bedrijf, maar ook toeleveranciers, omwonenden van bedrijfsvestigingen en andere betrokkenen in verband met arbeidsvoorwaarden, productkwaliteit of milieubescherming. Een duurzame relatie tussen onderneming en belanghebbenden kan het beste uitgaan van 'zwakke solidariteit', als volgt:

» De eigen doelstellingen van partijen zijn even belangrijk als de kwaliteit van de wederzijdse relatie. Het ontwikkelen en onderhouden van goede relaties is dus een aparte bedrijfsdoelstelling.

» Goede relatiekwaliteit is slechts vol te houden wanneer fundamentele mensenrechten worden gerespecteerd; ook deze kwestie moet afzonderlijk worden bewaakt.

» De zorg voor het welzijn van belanghebbenden moet toenemen naarmate zij afhankelijker en dus kwetsbaarder zijn.

» De relatie met een groep belanghebbenden kan slechts stabiel zijn als ook die groep gewicht hecht aan relatiekwaliteit, mensenrechten en zorg. We noemen dit sociale keteneffecten.

Relatiekwaliteit, rechten, zorg en keteneffecten zijn niet even belangrijk voor alle groepen belanghebbenden. Ter illustratie toont tabel 3 voor elke kwestie één uitgewerkt principe met bijbehorende praktijken en uitkomsten. De onderste rij geeft verschillende stakeholdergroepen aan, met de boodschap dat sociale prestatievariabelen goed afgestemd moeten worden op elke groep, evenals gegevensverzameling en -analyse. Zo nodig kan over alle groepen belanghebbenden heen een totaalbeeld worden opgesteld over de welzijnsbijdragen door bedrijfsactiviteiten.

### *Milieuprestatie-meting*

Bedrijven maken gebruik van grondstoffen uit de natuurlijke omgeving, produceren afval en hebben invloed op de leefomgeving. De milieubelasting van bedrijven vindt plaats op verschillende schaalniveaus. Op het laagste schaalniveau, de directe omgeving van het bedrijf, kan een onderneming zelf veel invloed uitoefenen om de eigen milieubelasting te beperken. Naarmate de milieubelasting zich

afspeelt op een hoger schaalniveau wordt de invloed van de individuele onderneming kleiner en worden gezamenlijke inspanningen van bedrijven of bedrijfstakken noodzakelijk. Dit kan onder meer worden bereikt door samenwerking tussen bedrijven op het niveau van productieketens en in bedrijfsomgevingen.

De toegevoegde milieuwaarde van een onderneming gaat dan ook uit van vier kwesties, respectievelijk natuurlijke hulpbronnen, emissies en afval, natuurlijke ecosystemen, en milieuketeneffecten via externe belanghebbenden. Ter illustratie laat tabel 4 voor elke kwestie één principe zien met bijbehorende praktijken en uitkomsten.

### *Uiteenlopende belanghebbenden*

Uiteenlopende groepen belanghebbenden kunnen verschillen in kennis en oordelen over welhaast alle principes, praktijken en uitkomsten in de tabellen 2 tot en met 4. Op grond daarvan vormen zij hun mening over de onderneming, leveren zij kritiek of doen zij suggesties over veranderingen in de bedrijfsvoering. Belanghebbenden kunnen verschillend oordelen over het belang van bepaalde prestatievariabelen en dus over de betekenis van duurzaam bedrijfspresteren. Vaker zullen zij verschillen in de beoordeling van de onderneming op vastgestelde variabelen met betrekking tot het duurzaam bedrijfspresteren. Deze variatie hangt enerzijds samen met verschillen in eigen belangen van de belanghebbenden. Daarnaast is zij terug te voeren op verschillen in kennis en begrip van wat de onderneming feitelijk doet en laat. Informatie-uitwisseling met belanghebbenden is dan ook essentieel voor het verkrijgen en behouden van voldoende maatschappelijke acceptatie.

### **Feitelijke meting van prestatievariabelen**

Daadwerkelijke meting van economische, sociale en milieukundige prestatievariabelen moet steunen op nauwkeurige definities, valide methoden en betrouwbare procedures. Meting kan gebeuren met behulp van vragenlijsten, interviews, gegevensbestanden of documentanalyse. Sommige zaken kunnen objectief (waarnemer-onafhankelijk) in kaart worden gebracht. Andere zaken zijn meetbaar via de meningen van ondervraagde belanghebbenden. Hierbij is representativiteit van belang. Soms kunnen zowel objectieve als subjectieve metingen worden verzameld, bijvoorbeeld over leiderschap, gezondheid of overlast. Voor ongebruikelijke prestatievariabelen zoals kostenbesef, participatie van belanghebbenden of bedrijfsverlast zullen nieuwe registratiesystemen moeten worden opgezet. Verzameling en bewerking van gegevens, alsmede presentatie van analyseresultaten in drie prestatiedimensies, vereisen een professionele aanpak.

### **Conclusie**

Een uitgewerkt model voor duurzaam bedrijfspresteren maakt het mogelijk om:

- » dbp per bedrijf te beschrijven en te beoordelen;
- » het model bedrijfsintern te gebruiken als basis voor planning, taakuitvoering en beloning;
- » extern, maatschappelijk over dbp te rapporteren en (met belanghebbenden) te debatteren;
- » dbp te toetsen aan eventueel gestelde normen van bedrijfs- of overheidswege;
- » profielvergelijkingen te maken binnen en tussen bedrijven of bedrijfsvestigingen;
- » wetenschappelijk uit te (doen) zoeken hoe economie-, welzijns- en milieubijdragen van ondernemingen zich ten opzichte van elkaar verhouden;
- » toegevoegde economische, sociale en milieuwaarde als uitgangspunten te nemen voor verbetering van diverse bedrijfsstrategieën.

Volledige invoering van het model brengt een uitvoerig instrumentarium met zich mee voor gegevensverzameling, -registratie en -analyse.

Duurzame ontwikkeling is een maatschappelijk belang. De overheid kan ondernemingen stimuleren via wetenschappelijke ondersteuning, richtlijnen voor zelfanalyse en jaarverslaggeving, subsidiëring van bepaalde bedrijfspraktijken dan wel via normstelling inzake toegevoegde duurzaamheidswaarde. Omdat het dikwijls om multinationale ondernemingen gaat, is regelgeving op Europees niveau gewenst, en wel op drie terreinen: standaardisatie van relevante metingen, verplichting tot een jaarlijkse rapportage en verstrekking van dbp-bevoegdheden aan (gremia van) belanghebbenden<sup>10</sup>. Het overheidsbeleid moet dus verder gaan dan het behoedzame kabinetsstandpunt, in navolging van het ser-advies, dat maatschappelijk verantwoord (duurzaam) ondernemen van onderop tot stand moet komen op basis van vrijwilligheid van bedrijven, zonder overheidsregulering<sup>11</sup>.

---

<sup>1</sup> Zie C.A.J. Herkströter, Drie dimensies van verantwoord ondernemen, ESB, 16 oktober 1998, blz. 772-775; G. Keijzers, Investeren in duurzaam ondernemen, ESB, 29 september 2000, blz. 752-755; M. McIntosh en

<sup>2</sup> Zie onder andere World Business Council for Sustainable Development, Corporate social responsibility: making good business sense, Geneve, 2000, <http://www.wbcsd.ch/publications/csrapub.htm>.

<sup>3</sup> Zie ook T. Bil en J. Peters, De breineconomie. Strategische keuzes voor waardecreatie, Pearson Education Uitgeverij, Utrecht, 2001.

**4** Zie bijvoorbeeld R.D. Klassen en D.C. Clark, The impact of environmental technologies on manufacturing performance, Academy of Management Journal, nr. 6, 1999, blz. 599-615; en A.J. Hillman en G.D. Klein, Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, Strategic Management Journal, nr. 2, 2001, blz. 125-140.

**5** Global Reporting Initiative, Sustainable reporting guidelines on economic, environmental and social performance, Boston, 2000; zie ook Draft 2002 guidelines for sustainability reporting op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

**6** C. van Lamoen en R. van Tulder, Accepteren, aanmodderen of afwijzen, ESB, 30 november 2001, blz. 932-934.

**7** Zie ook D.J. Wood, Corporate social performance revisited, Academy of Management Review, jrg. 16, nr. 4, 1991, blz. 691-718; en M. Hopkins, Defining indicators to assess socially responsible enterprises, Futures,

**8** A. Rappaport, Creating shareholder value: the new standard for business performance, The Free Press/Collier Macmillan, New York/Londen, 1986.

**9** Invulling van tabel 2 bleek niet gemakkelijk. In het herziene GRI-rapport-2002 (noot 5) wordt aangegeven dat duurzaamheidsrapportage nog in de kinderschoenen staat, dat over de milieu-indicatoren nog de meeste overeenstemming bestaat en dat de economische en sociale indicatoren het minst ontwikkeld zijn.

**10** A. van Witteloostuijn, Van déjà vu via lippendienst naar dadendrang, in: M. McIntosh en J. Jonker (red) op. cit., 2000, blz. 13-18 (zie noot 2).

**11** Ministerie van Economische Zaken, Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid, Den Haag, maart 2001,