



Investeren in duurzaam ondernemen

Auteur(s):

Keijzers, G.

Hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Universiteit Nyenrode. Dit artikel is gebaseerd op G. Keijzers, *Lenen of stelen van de toekomst? Investeren in Duurzaam Ondernemen, oratie, Nyenrode, Breukelen, 2000.*

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4273, pagina 752, 29 september 2000

Rubriek:**Trefwoord(en):**

Dit artikel analyseert de nieuwe eisen waarmee het bedrijfsleven zal worden geconfronteerd in de volgende fase van duurzame ontwikkeling. Het gaat daarbij om vernieuwing, om 'consensus building' voor modernisering van de economie, de ontwikkeling van substituten voor de sleutelvoorraden en versterking van de infrastructuur. De inzet is groot; de kansen zijn prachtig, de risico's navenant.

Het bedrijfsleven is in het afgelopen decennium steeds loyaler mee gaan werken aan de verbetering van de milieukwaliteit. Het neemt ook steeds meer stappen in eigen verantwoordelijkheid. Ondernemingen reageren niet meer alléén op dwingende milieuregulering door de overheid. Ondernemingen ontdekken ook economisch veel te kunnen winnen bij een zorgvuldige omgang met het milieu. Belangrijke motiverende argumenten voor bedrijven nu zijn bijvoorbeeld kostenbesparing door zuinig om te gaan met energie, water, grondstoffen en verpakkingsmateriaal. En de verbetering van het marketingprofiel naar de klant. Ook stellen banken en verzekeringsmaatschappijen steeds meer milieueisen.

Een hype?

Nu zouden deze argumenten nog kunnen worden opgevat als tijdelijke prikkels. Milieuvriendelijk ondernemen zou dan niet meer zijn dan een hype.

Er is echter meer aan de hand. De milieugevolgen van moderne productieprocessen worden afgewenteld op geografische schaalniveaus en tijdschalen die steeds verder weg liggen van de veroorzakers ervan. Ze zijn daardoor moeilijker beheersbaar voor nationale overheden. De nationale overheid als natuurlijke hoeder van de vrije markt en beschermer van economische, sociale en ecologische belangen heeft inderdaad aanmerkelijk aan invloed ingeboet. Haar verantwoordelijkheden worden steeds meer gedeeld door ondernemingen, die daar ook een nadrukkelijk eigenbelang bij hebben. Maatschappelijke organisaties actief op natuur-, milieu- en sociaal-ethische terreinen zien ook hun invloed groeien, zowel nationaal als internationaal¹. Een fundamentele verandering in de rolverdeling van overheden, ondernemingen en de 'civil society' is gaande, waarin aan het bedrijfsleven een zwaardere eigen verantwoordelijkheid wordt gegeven om bij te dragen aan een voortgaande en duurzame economische groei². Het voorbeeld van de Brent Spar en Shell is spreekwoordelijk voor dit veranderingsproces, maar is er slechts één in een groeiende rij van voorbeelden.

Afnemers, zakelijke markt en werknemers

Klanten, consumenten en zakelijke afnemers, stellen eisen aan de milieukwaliteit van producten. Zij leggen de verantwoordelijkheid voor de milieukwaliteit bij de onderneming. De consumenten gaan er van uit dat ondernemingen volledig voldoen aan de wettelijke eisen of, sterker nog, dat zij een actieve milieuverantwoordelijkheid nemen.

Ook bedrijven onderling stellen steeds hogere milieueisen aan producten van toeleverende of afnemende zakelijk klanten. Ondernemingen willen alleen zaken doen met bedrijven die even sterk zijn in de productieketen als zij zelf, omdat de milieukwaliteit van het eindproduct mede afhankelijk is van de grondstoffen en tussenproducten waaruit het is gefabriceerd. Steeds meer ervaren ondernemingen de afhankelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van alle productieschakels in de keten.

Ook worden ondernemingen in toenemende mate geconfronteerd met milieubewuste werknemers die van binnenuit werken naar nieuwe normen en waarden van de duurzaamheid van het bedrijf. De nieuwe generatie medewerkers die is grootgebracht met een nadrukkelijk milieubewustzijn, dringt aan op een nieuwe milieuhouding van bedrijven. De krappe arbeidsmarkt geeft medewerkers ook ruimte om het milieuaspect mee te wegen in baankeuzen, zoals Shell ervoer ten tijde van de Brent Spar-crisis.

De nieuwe technologie zorgt bovendien voor maximale transparantie en inzicht in de milieuprestaties van bedrijven, waardoor er weinig meer verborgen blijft voor actieve klanten, medewerkers en voor de in omvang groeiende milieu- en natuurorganisaties waarin zij zich verenigen.

Bestuur

Corporate governance vergt op twee niveaus aanpassingen. Het eerste niveau betreft de dagelijkse besturing van het bedrijf zelf, waar

de markt en de overheid van buitenaf, waar werknemers van binnenuit en waar bedrijven onderling binnen de productieketen nieuwe eisen stellen ³.

Het tweede niveau waarop aanpassingen van corporate governance nodig zijn, betreft de medewerking van ondernemingen aan de verbetering van de sociale, economische en technologische condities waarbinnen zij opereren. De tanende invloed van de overheid, de toenemende globalisering van de economie en de internationalisering van de sociale en milieueisen vergen steeds meer eigen initiatief van ondernemingen om de eigen productieomstandigheden te versterken. In de nieuwe fase van duurzame ontwikkeling krijgen bedrijven steeds meer de taak opgedrongen om mee te werken aan de ontwikkeling van duurzame energie- en vervoerinfrastructuur, bij te dragen aan de beperking van het ruimtebeslag en om het initiatief te nemen de overgang naar duurzame technologie mogelijk te maken.

Naar een nieuwe fase

De eerste fase van wat ik noem verbetering van de *kwaliteit* van het milieu, lijkt nu zo ongeveer afgerond. Wij staan nu aan de vooravond van een volgende fase ⁴. Een periode waarin de aandacht niet alleen zal uitgaan naar verbetering van de *kwaliteit*, maar ook naar bescherming van de *kwantiteit* van natuurkapitaal: de beschikbaarheid van voorraden grondstoffen, energie, water, natuur en ruimte, biodiversiteit. Voor onszelf en voor toekomstige generaties. De onvermijdelijke intensivering van het gebruik van natuurkapitaal door verdere economische groei, hier en elders op de wereld, vergt een overgang naar nieuwe gebruiksvormen.

Hoe kan ondernemend Nederland de stap maken van milieuvriendelijkheid naar werkelijk Duurzaam Ondernemen? De huidige focus van bedrijven op eco-efficiëntie van de productie garandeert nog niet de overgang naar duurzaam ondernemen. Het gaat om meer; om de verantwoordelijkheid van bedrijven voor de instandhouding van voorraden natuurkapitaal voor toekomstige generaties. We onderzoeken daartoe hier eerst de aard en de omvang van de daarmee verbonden problemen.

Kwantificering van het probleem

Naar verwachting zal gedurende de komende veertig jaar de wereldbevolking verdubbelen en stabiliseren op een niveau van zo'n tien miljard mensen. In diezelfde periode zal de totale economische productie vervijfvoudigen, de energieconsumptie drie keer zo groot worden en de voedselproductie meer dan verdubbelen. Behalve in Afrika worden in 2050 overal op de wereld materiële welvaartsniveaus bereikt die de gemiddelde Europese niveaus van de afgelopen decennia benaderen ⁵. Bij ongewijzigde beleidslijnen zullen deze trends echter ook leiden tot aanzienlijke klimaatwijzingen. De energievoorraden zullen fors verminderen en grondstoffen zullen in afval veranderen. Het wereldbosareaal zal met een kwart afnemen. Ook zal er een dramatische achteruitgang van de voorraad biodiversiteit optreden ⁶. Dit is evenwel niet noodzakelijk. We weten inmiddels dat het mogelijk is om voldoende voedsel te produceren voor vele malen de omvang van de huidige wereldbevolking. We kunnen hernieuwbare voorraden als voedsel, vis en hout in voldoende mate blijven reproduceren. En we beheersen de technologie om gebruikte grondstoffen opnieuw te gebruiken en om vervuiling van water, bodem en lucht te voorkomen. De aarde is voor een belangrijk deel dus geen eindige voorraad, maar veeleer een dynamisch systeem met een groot productie- en reproductievermogen. Zolang we de dynamiek daarvan zorgvuldig bewaken, kunnen we het natuurkapitaal blijven hergebruiken. We doen dan toekomstige generaties niet tekort in hun reproductie- en productievermogens.

Gebruik en hergebruik van natuurkapitaal vergt echter altijd de inzet van energie, ruimte en biodiversiteit. De kern van het probleem schuilt er nu in dat deze laatste drie typen voorraden fundamenteel van karakter verschillen van vernieuwbare voorraden, zoals voedsel en hout, en van herbruikbare voorraden zoals water en minerale grondstoffen. Energie, biodiversiteit en ruimte zijn namelijk niet-reproduceerbare 'sleutelvoorraden' ⁷. Op is op, weg is weg. En in die zin is de aarde wel eindig. Als ons aardgas op is, is het weg. En waar bijvoorbeeld de Betuwelijn komt, verdwijnen open ruimte en natuur definitief. Die sleutelvoorraden zijn dan niet meer beschikbaar voor toekomstige generaties.

Beheer van sleutelvoorraden

We kunnen een aantal uitgangspunten formuleren waaraan goed beheer van natuurkapitaal en duurzaam ondernemen moeten voldoen:

» natuurkapitaal vergt zodanig kwaliteitsbeheer dat zijn reproductievermogen, zijn hergebruikbaarheid, zo weinig mogelijk wordt verstoord,

» fossiele energie, biodiversiteit en kwalitatief hoogwaardige ruimte zijn eindige en niet-reproduceerbare sleutelvoorraden en dienen om die reden zoveel mogelijk bewaard te blijven voor toekomstige generaties. De inzet van deze sleutelvoorraden, in welke samenstelling ook, is echter onvermijdelijk en verlies van delen van deze voorraden kan niet worden voorkomen. Wel kan het verlies van energie worden geminimaliseerd door de inzet van duurzame energie en kan het beslag op ruimte en natuur worden verminderd door compact te bouwen en ondergrondse infrastructuur te ontwikkelen.

Confrontatie

De vragen waarmee ondernemingen in toenemende mate worden geconfronteerd, zijn buitengewoon praktisch van aard ⁸. Ter illustratie volgen enkele voorbeelden van de druk die uitgaat van de beperkingen in de beschikbaarheid van sleutelvoorraden.

Het aardgas in Nederland zal voor het midden van deze eeuw opraken. Kunnen we met het oog op belangen van toekomstige generaties deze spaarpot wel opmaken en omzetten in infrastructuur? Zouden we de opbrengsten van het aardgas niet in haar geheel in moeten zetten om alternatieve duurzame energietechnologie te ontwikkelen? Het toekomstig CO₂-beleid en de wens tot vermindering van de afhankelijkheid van de OPEC zullen leiden tot een beperkend energievoorraadbeleid in Nederland.

Een andere vraag. Kunnen we de groei van de bevolking in Nederland naar achttien miljoen inwoners wel accommoderen volgens het huidige en stijgende gemiddelde ruimtegebruik per inwoner? Aan lang niet meer alle ruimtebehoeften van bedrijven en voor infrastructuur kan worden voldaan. Ondernemingen zullen steeds sterker de beperkingen gaan ervaren die nu worden vastgelegd in

nationale en ruimtelijke ordeningsplannen.

Nog een dilemma. Is de groei van de luchtvaart uit het oogpunt van behoud van natuur en ruimte niet te prefereren boven verdere uitbreiding van het weg- en railvervoer of kost dat teveel energie zolang vliegtuigen niet vliegen op waterstof? De luchtvaartdiscussie zal van karakter veranderen en zal straks veel meer dan nu gaan over milieu- én ruimteargumenten.

Bedrijven worden geconfronteerd met nieuwe verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden voor de omgang met energie, ruimte en natuur. De huidige roep om zorgvuldig beheer van natuurkapitaal voor toekomstige generaties komt niet uit de lucht vallen. Het biodiversiteitsverdrag van Rio de Janeiro, de Europese Vogelrichtlijnen, de Habitatrichtlijn zijn geen vrijblijvende internationale afspraken en de ontwikkeling van de Ecologische Hoofdstructuur in Nederland is inmiddels stevig ingebed in nationale plannen. Het bedrijfsleven ondervindt daarvan de beperkende gevolgen omdat in bestemmingsplannen veel ruimte moet worden gereserveerd om aan de internationale verplichtingen en nationale wensen voor behoud van natuur en biodiversiteit te voldoen.

Ook op het terrein van energie liggen er vérgaande internationale afspraken van het Kyoto-protocol. De doelstelling van zes procent CO₂-emissiereductie voor 2010 waarop Nederland zich heeft vastgelegd, impliceert een feitelijke halvering van de fossiele energie-intensiteit van het bbp - een enorme technologische opgave voor het bedrijfsleven. Ook hier betreft het geen vrijblijvende internationale afspraken. Recent is de druk vanuit Europa op landen als Nederland die de CO₂-doelen voorlopig nog verre overschrijden, flink opgevoerd ⁹. De CO₂-conferentie in Den Haag in november aanstaande zal uitwijzen dat er op relatief korte termijn flinke vervolgstappen op energiegebied gemaakt moeten worden, ook door Nederland en het bedrijfsleven hier. Het bedrijfsleven en de overheid zullen de samenwerking moeten versterken om CO₂-emissiereducties te kunnen realiseren en om versneld de overgang naar duurzame energievoorziening te maken. De huidige doelstelling van tien procent duurzame energievoorziening in 2020, zoals vastgelegd in de nationale energienota's, lijkt voorlopig te weinig ambitieus om tijdig de overgang naar de nieuwe duurzame economie te maken.

Toenemende maatschappelijke druk

Nu volgt een aantal stressfactoren waarover maatschappelijk een toenemende zorg bestaat, waar overheden sturing proberen te geven, waar ondernemingen hun comparatieve voordelen in het geding weten:

- » beschikbaarheid van ruimte voor wonen, werken, transport en recreatie,
- » druk op de kwaliteit van steden als veilige, gezonde en sociaal-economisch houdbare en multiculturele centra van welvaartsontwikkeling,
- » druk op de infrastructuur voor transport, communicatie en energievoorziening,
- » de behoefte aan versterking van kennis- en technologieniveaus voor duurzame energie, duurzaam ruimtegebruik en reproduceerbaarheid van materialen,
- » druk op de voorzieningszekerheid van energie, voedsel en grondstoffen en veiligheid van voedsel,
- » druk op internationale relaties met landen in de Derde Wereld en in Oost-Europa door verlangens voor economische en technologische ondersteuning en door toenemende migratiestromen.

Ethiek en duurzaam ondernemen

Maar waarom zou behoud van sleutelvoorraden en vermindering van de hier genoemde stressfactoren, de houding en werkwijzen van ondernemingen gaan veranderen? Amartya Sen wijst in deze op zowel economische en ethische aspecten. Hij wijst op het eigenbelang van ondernemingen om zelf bij te dragen aan behoud van goede productieomstandigheden. Hij acht het onvermijdelijk om bij het beheer en de efficiënte middelenverdeling van openbare goederen "...krachtig ingrijpen van de staat te verminderen. Bijvoorbeeld [door] de ontwikkeling van milieu-ethiek [van ondernemingen] die een deel van de taak kan overnemen, die anders via regelgeving van bovenaf wordt opgelegd" ¹⁰. De ethische vraag of wij, burgers en ondernemingen, verantwoordelijkheid dragen voor toekomstige generaties is dan een belangrijke. Ik geef daar een persoonlijke invulling aan. Ik neem van de liberale Amerikaanse filosoof John Rawls het principe over dat elke generatie de verantwoordelijkheid neemt dat de volgende generatie kan beschikken over dezelfde waardevolle sociale en economische voorzieningen als waar zijzelf over kon beschikken ¹¹. Dat betekent dat we aan de volgende generatie een met het huidige vergelijkbaar productievermogen over willen dragen. De opbouw door een generatie van economisch- en sociaal kapitaal, ten koste van de sleutelvoorraden van het natuurkapitaal, is dan gerechtvaardigd vanuit de opdracht om rechtvaardige sociaal-economische voorzieningen te bouwen en te waarborgen voor huidige en volgende generaties. Daarbij moet het herstelvermogen van het bestaande natuurkapitaal in stand worden gehouden en dient het verlies aan voorraden energie, ruimte en natuur zoveel mogelijk te worden beperkt. Rijke landen hebben een bijzondere verantwoordelijkheid in deze, want zij beschikken reeds over ruime sociale en economische mogelijkheden en leggen nu al een relatief groot beslag op voorraden natuurkapitaal. Ook hebben zij de mogelijkheden om de nieuwe duurzame technologie te ontwikkelen.

Ethiek én eigen belang

Deze ethische keuzen hebben dus betrekking op het strategische eigenbelang van ondernemingen om de continuïteit van haar comparatieve productievoorraden te waarborgen. Maar slaan ook op haar meer normatieve ethische verantwoordelijkheid jegens toekomstige generaties. Deze keuzen hebben vérgaande consequenties voor het duurzaam ondernemen. Het gaat niet meer alleen om vermindering van milieubelasting door bedrijven nu, maar ook om een straks nagenoeg emissieloze productie. Ook vergen deze keuzen een vérgaande vermindering van gebruik van fossiele energie, overgang naar duurzame energie en dematerialisatie van de economie. En vragen een zodanige technologieontwikkeling dat daarmee de groei van de economieën in arme landen binnen de grenzen van het natuurkapitaal kan plaatsvinden. Pas dan wordt de volgende stap van milieuvriendelijk naar duurzaam ondernemen gemaakt ¹².

Wat ik hier weergeef is een breed maatschappelijk veranderingsproces dat lang zal gaan duren. Individuele bedrijven hebben daar slechts in beperkte mate invloed op. Maar we moeten hun mogelijkheden niet onderschatten. In de afgelopen periode hebben zij een geweldige prestatie geleverd in de verbetering van de milieukwaliteit. In de jaren zeventig en tachtig was het de overheid die middels milieuvergunningen bedrijven bewoog naar vermindering van de milieubelasting. Daarna, in de jaren negentig, legde het bedrijfsleven zich gezamenlijk (min of meer) vrijwillig vast in milieuconvenanten gericht op verbetering van zijn milieuprestaties. Steeds meer ondernemingen nemen inmiddels zelfstandig het initiatief voor verbetering van interne milieuzorg, ISO-certificering en vrijwillige milieoverslaglegging. De druk van de overheid en van de markt is helder en duidelijk overgekomen.

Tot slot

Het bedrijfsleven staat voor de volgende fase van duurzame ontwikkeling, waarin milieukwaliteitsverbetering gevolgd wordt door beter beheer van voorraden natuurkapitaal. De noodzaak om slimmer met de beperkte ruimte om te gaan en om de overgang naar een koolstofarme economie te maken. Niet bedrijfstukken of bedrijven in dezelfde keten alleen, maar het bedrijfsleven als geheel zal deze overgang naar duurzaamheid moeten maken. Het gaat immers niet meer alleen over verbetering van de milieuprestatie van het bedrijf of van de bedrijfsketen zelf, maar juist om de versterking en vernieuwing van de gedeelde productievoorzwaarden van duurzame energie- en vervoersinfrastructuur, van efficiënt beheer van beperkte ruimte en van toegang tot internationale grondstoffen en energie. Aan het begin van deze nieuwe fase staat het bedrijfsleven voor de keus om af te wachten wat de overheid zal gaan regelen of om zelf het initiatief te nemen en zijn eigenbelangen te gaan behartigen. Sleutelwoorden zijn technologieontwikkeling en nieuwe samenwerkingsprocessen waarin nieuwe partners gezamenlijk nieuwe kansen ontwikkelen ¹³. Daar zijn geen voor de hand liggende uitkomsten voor

1 Op grond van bijvoorbeeld de Aarhus Conventie van de UNECE in 1998 hebben maatschappelijke organisaties vérgaande rechten gekregen om milieu-informatie te krijgen van overheden en bedrijven en kunnen zij overheden en bedrijven gerechtelijk dwingen milieuafspraken te realiseren.

2 W. Dubbink, *Duurzaamheid als patstelling; over de onvriendelijke betrekkingen tussen openbaar bestuur, markt en civil society*, proefschrift, Uitgeverij Eburon, Delft, 1999, blz. 241-256.

3 A. Kolk, *Economics of environmental management*, Pearson Education, Londen. Hoofdstuk 4 geeft een helder overzicht van de verschillende soorten marktdruk van milieuverlangens waarmee bedrijven rekening moeten houden bij de ontwikkeling van hun ondernemingsstrategie.

4 G. Keijzers, The evolution of Dutch environmental policy: the changing ecological arena from 1970-2000 and beyond, *Journal of Cleaner Production*, 2000, nr. 3, blz. 179-200.

5 UNEP, *Global environmental outlook*, New York, Oxford University Press, 1997, blz. 218-250.

6 J. Rotmans en B. de Vries, *Perspectives on global change, the targets approach*, Cambridge University Press, 1997.

7 Ministerie van VROM, *Van saneren naar beheren: nadere analyse van het thema Verspilling*, Publicatiereeks Milieustrategie, nr. 1995/4, Distributiecentrum VROM, Zoetermeer, 1995.

8 Ministerie van VROM, *Sleutels voor duurzaamheid*, Distributiecentrum VROM, Zoetermeer, 1999.

9 Zie bijvoorbeeld de openbare brief van de Duitse en Engelse ministers van milieu J. Trittin en M. Meacher, Naar een koolstofarme economie, *NRC Handelsblad*, 2 september 2000. Duitsland en Engeland hebben de Kyoto-doelstellingen binnen bereik, in tegenstelling tot Nederland.

10 A. Sen, *Vrijheid is vooruitgang*, Contact, Amsterdam, 2000, blz. 258.

11 In mijn oratie (zie voetnoot 1) geef ik een bredere filosofische analyse van intergenerationele verantwoordelijkheden.

12 Zie bijvoorbeeld J. Elkington, *Cannibals with forks*, Capstone, Oxford, 1997, en P. Hawken e.a., *Natural capitalism; creating the next industrial revolution*, Little, Brown and company, Boston, 1999.

13 L. Susskind e.a., *The consensus-building handbook*, Sage Publications, Londen, 1999.