



## Verantwoord ondernemen en rapportage

**Auteur(s):**

Herkströter, C.A.J.  
Graaf, F.J., de

*De eerste auteur is hoogleraar Internationaal Management aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en directeur van de Stichting Verantwoord Ondernemen (svo). De tweede auteur is als onderzoeker verbonden aan de UvA en de svo.*

**Verschenen in:**

ESB, 87e jaargang, nr. 4369, pagina 528, 12 juli 2002

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

ondernemen

*Om een goede dialoog tussen onderneming en omgeving te waarborgen, is het noodzakelijk dat ondernemingen periodiek rapporteren over thema's die écht belangrijk zijn voor belanghebbenden.*

Het heeft weinig zin bedrijven te bestoken met standaard rapportagerichtlijnen en vragenlijsten over honderd-en-één onderwerpen, zoals bijvoorbeeld het General Reporting Initiative (gri) en ethische fondsen momenteel doen<sup>1</sup>. Een verantwoordelijke onderneming maakt het in haar gestelde vertrouwen waar door te rapporteren over de onderwerpen die voor belanghebbenden werkelijk belangrijk zijn.

Een groeiende groep consumenten en institutionele beleggers verwacht naast financiële ook sociaal-maatschappelijke en milieuprestaties van bedrijven<sup>2</sup>. Verantwoord ondernemen is een onderwerp dat steeds meer directies bezighoudt.

De wijze waarop ondernemingen verantwoording afleggen over hun prestaties staat echter sterk ter discussie. Ondeugdelijke rapportage doet het vertrouwen van beleggers tot het nulpunt dalen. Niet alleen de omgang met financiële gegevens staat ter discussie. Ook voor rapportage over strategie, risicomanagement en het sociale en maatschappelijke beleid van een onderneming moeten nieuwe instrumenten worden gevonden.

Momenteel zoeken bijvoorbeeld het gri, een commissie van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de academische wereld naar instrumenten om de sociaal maatschappelijke prestaties van ondernemingen te meten en er over te rapporteren. Goed werkbare standaarden ontbreken tot nu toe echter. De projecten lijken te verzanden in een stortvloed aan veelal complexe richtlijnen, terwijl werkelijk relevante informatie voor belanghebbenden niet boven tafel komt.

### Definitieprobleem

De verwarring die momenteel bestaat over verantwoord ondernemen is te herleiden tot de onduidelijkheid over wat precies onder verantwoord ondernemen moet worden verstaan. Veelal wordt gesteld dat de onderneming niet alleen verantwoordelijk is voor 'profit', maar ook voor 'people' en 'planet'<sup>3</sup>. Dit is een te grove simplificatie van de werkelijkheid. Onterecht wordt de indruk gewekt dat winst-, milieu en sociale doelstellingen van dezelfde orde zijn. Verwachtingen liggen nooit objectief vast in uniforme normen, maar zijn afhankelijk van de tijd en de plaats waarin een organisatie opereert<sup>4</sup>. Bijvoorbeeld, in ons land wordt goed milieubeleid als plicht gezien, terwijl het milieu in andere landen geen issue is. In de context van de individuele onderneming zijn wel harde objectieve normen te formuleren. Een onderneming moet bijvoorbeeld winst maken, maar de kwaliteit van ons leefmilieu gaat op zeker moment boven de winst van een individuele onderneming.

### Interactie

Ook wordt in een dergelijke 'optelsomdefinitie' geen rekening gehouden met het karakter van verantwoordelijkheid. Ondernemingen, overheid en maatschappelijke organisaties stellen niet zelf hun verantwoordelijkheid vast, maar doen dit gezamenlijk in de besluitvormingsprocessen.

Verantwoord ondernemen is daarom gedefinieerd als de noodzaak voor ondernemingen te streven naar adequate financiële resultaten op een wijze die maatschappelijk verantwoord is<sup>5</sup>. Dit betekent dat de maatschappelijke acceptatie moet worden bewaakt in een wereld waarin een duurzame samenleving een belangrijke verantwoordelijkheid is geworden van maatschappelijke actoren.

Maatschappelijke acceptatie vervult een cruciale brugfunctie in deze definitie. Alleen door als onderneming, veelal impliciet, in dialoog te blijven met belanghebbenden kan de maatschappelijke acceptatie worden gewaarborgd<sup>6</sup>. In deze dialoog, met bijvoorbeeld de overheid, worden de randvoorwaarden gedefinieerd waarbinnen een onderneming functioneert. In de besluiten die worden genomen, krijgt uiteindelijk de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, gestalte. Convenanten, milieuwetten, maar ook nieuwe producten die beter zijn voor het milieu, hebben alleen bestaansrecht wanneer niet alleen de onderneming, maar meerdere partijen nut en noodzaak ervan erkennen.

De interactie in de besluitvormingsprocessen is de basis voor het nemen van verantwoordelijkheid voor het ondernemen. Veel maatschappelijke verwachtingen zijn vastgelegd in cultureel bepaald gedrag en economische spelregels. Andere verwachtingen van belanghebbenden zijn terug te vinden in wet- en regelgeving. Het probleem is nu echter dat ondernemingen niet binnen één kader functioneren. Ze opereren in vele landen, met verschillende culturen en juridische systemen. Op dat moment is verantwoordelijkheid een fluïde begrip. Er is altijd een overheid of belangengroepering die vindt dat een onderneming andere keuzes moet maken.

In het besluitvormingsproces krijgt de interactie tussen omgeving en onderneming gestalte en neemt de onderneming op zeker moment zijn verantwoordelijkheid. In de besluitvorming wordt duidelijk waar een bedrijf voor staat, welke economische spelregels belangrijk zijn in de institutionele context waarin het opereert.

### *Karakteristieken*

Het nemen van verantwoordelijkheid in het besluitvormingsproces en de rol van belanghebbenden daarbij, kent een aantal karakteristieken. Belanghebbenden willen vaak pas in een kritieke fase invloed. Pas dan worden overlegstructuren belangrijk en stellen belanghebbenden hoge eisen aan de interne rapportage- en controle mechanismen van een onderneming. Hierbij gaat het vaak om losstaande onderwerpen ('issues'), die alleen kunnen worden beoordeeld wanneer inzicht bestaat in de context waarin een besluit is genomen. Nieuwe beleidsinstrumenten moeten bij deze praktijk aansluiten.

### *Nieuwe instrumenten*

Het publiceren van beleidsuitgangspunten door een onderneming kan worden gezien als de meest eenvoudige vorm van issue-rapportering. De beleidskeuzes van ondernemingen op maatschappelijk gebied moeten worden verantwoord in samenhang met de gedragscode. Op basis van een gedragscode wordt duidelijk waar een onderneming voor staat en welke belangen uiteindelijk van doorslaggevende betekenis zijn. Hierbij is het belangrijk op te merken dat issuerapportering geloofwaardigheid van de onderneming vooronderstelt, anders is een dergelijk instrument dat uit gaat van dialoog tot mislukken gedoemd.

Issuerapportering voorkomt ad-hoc politiek. Niet langer volgen voorvallen elkaar op zonder dat ondernemingen en hun belanghebbenden de kans krijgen langetermijnbeleid te ontwikkelen. Deze incidentenpolitiek - bij ondernemingen én belanghebbenden - kan alleen worden voorkomen wanneer organisaties belangrijke zaken, net zoals bij koersgevoelige informatie, tijdig melden aan belanghebbenden <sup>1</sup>.

Een issue-georiënteerde rapportage is nodig omdat de wijze waarop een onderneming verantwoordelijkheid neemt alleen kan worden beoordeeld binnen een actuele context. In de rapportage moet dus de context zoals die een rol speelt in de besluitvorming worden meegenomen. Belanghebbenden krijgen hierdoor inzicht in hoe de onderneming met verschillende maatschappelijke trends omgaat en welke (interne) mechanismen bestaan om ontwikkelingen te signaleren.

### *Vershil*

Issuerapportage verschilt van de door velen gepropageerde integrale rapportering over maatschappelijke issues, zoals het gri. Hierin wordt geprobeerd een totaalbeeld te geven van een onderneming volgens een vaststaand uniform stramen van alle prestaties op financieel, milieu en sociaal gebied. Deze integrale benadering is (vooralsnog) geen begaanbare weg omdat die, ten eerste, geen rekening houdt met het feit dat belanghebbenden niets hebben aan een stortvloed van informatie, maar behoefte hebben aan specifieke informatie.

Ten tweede, en dat is veel belangrijker, moet in goed beleid - en dus ook in rapportage - altijd rekening worden gehouden met specifieke bijzonderheden, met de context. De schadelijke uitstoot van een fabriek krijgt uiteindelijk alleen waarde wanneer duidelijk is wat een bedrijf heeft gedaan om uitstoot terug te dringen. Voor een fabriek is dit te meten, maar de complexiteit van een multinationale onderneming met vele fabrieken en verschillende producten en concurrenten is niet te vangen in een paar outputindicatoren

Ten derde slagen huidige integrale rapportagemethodieken er niet in de relatie tussen de specifieke kenmerken van de onderneming, die voor een belangrijk deel zijn vastgelegd in de gedragscode, te relateren aan de prestaties van een onderneming.

### **Conclusie**

Het is dan ook op dit moment nog niet zinvol te pleiten voor één set vaststaande indicatoren voor alle ondernemingen waarover jaarlijks moet worden gerapporteerd. Een bedrijf moet zelf de kans krijgen goed te rapporteren over belangrijke beleidskeuzes. Wanneer dit niet goed gebeurt, zullen belanghebbenden de organisatie er op afrekenen, net zoals bedrijven wanneer ze sjoemelen met financiële rapportage. Wanneer deze vrijwillige rapportage raakt in-geburgerd, ontstaan vanzelf, zoals de geschiedenis van de accountancy laat zien, 'good practices'. Op termijn kunnen die eventueel worden omgezet in regelgeving en zijn mogelijkerwijs wel indicatoren aan te wijzen.

---

<sup>1</sup> Zie [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>2</sup> Zie L.J.R. Scholtens, Duurzaam sparen in de lage landen, ESB, 18 mei 2001, blz. 434-436.

<sup>3</sup> De soundbyte 'people, planet and profit' is gelanceerd door consultant/idealist J. Elkington in *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, Capstone/John Wiley, Oxford, 1997.

<sup>4</sup> Op dit fenomeen is onder andere gewezen door de sociologen U. Beck, A. Giddens en S. Lash, *Reflexive modernization, politics,*

tradition and aesthetics in the modern social order, Polity Press, Cambridge, 1994.

5 C.A.J. Herkströter, Wat is van waarde?, Vossius Pers, Amsterdam, 1999.

6 Beck, Giddens, Lash, op. cit., 1994.

7 Deze verplichting is inmiddels vastgelegd in het fondsenreglement van Euronext en daarmee verplicht voor beursgenoteerde ondernemingen.