

"Bankiers tussen sprinkhanen en vlinders"

Bron: het Financieele Dagblad, 20 april 2002, p.30

Drie boeken over duurzaam financieren en verantwoord ondernemen.

Ondanks dat de economische ontwikkeling stopt, is verantwoord ondernemen in. Ook de conservatiefste financiële instellingen pronken met hun 'duurzaamheidsfonds'. Banken kunnen echter meer doen, stelt Marcel Jeucken in zijn boek Sustainable Finance and Banking, The Financial sector and the Future of the Planet. Volgens de Engelse consultant John Elkington hebben bedrijven zelfs geen keus. In Chrysalis Economy stelt hij dat ondernemingen die geen 'mindshift' maken en duurzaamheid voorop zetten, binnenkort worden bestreden als sprinkhanen.

Aan wie moet een onderneming verantwoording afleggen? Kent een onderneming naast financiële doelstellingen ook andere, sociale doelstellingen? Het zijn vragen die gevat kunnen worden onder de noemer verantwoord ondernemen. Door de toenemende complexiteit van het economische systeem en een verschuiving in de relatie tussen individu en bedrijfsleven, hebben ondernemingen niet meer een vanzelfsprekende rol. Autoriteit moet keer op keer worden afgedwongen en steeds meer maatschappelijke groepen leggen hun verlanglijstje neer bij de leiding van een onderneming. Zo verwacht een groeiende groep consumenten en institutionele beleggers naast financiële ook sociale en milieuprestaties van bedrijven. Verantwoord ondernemen is een issue geworden, dat steeds meer directies bezig houdt.

Volgens Rabobank-econoom Marcel Jeucken is verantwoord ondernemen in de eerste plaats een normale marktontwikkeling. Het biedt kansen en risico's. Bij het afsluiten van kredieten en assurantiecontracten worden sociale en milieurisico's steeds belangrijker. Bijna elke financiële instelling heeft de afgelopen jaren last gehad van schadeclaims op milieu- en sociaal gebied. Op dezelfde wijze kan een onderneming die innovatieve producten maakt die sociaal en milieutechnisch goed in elkaar zitten, een interessante zakenpartner zijn.

Werkelijk nieuwe marktkansen ontstaan ook wanneer een bank of verzekeraar innovatieve producten gaat aanbieden die inspelen op cliënten die ook milieu- en sociale criteria in hun beleggingsbeleid betrekken. Deze tweede categorie wordt mede gevoed door veranderende regelgeving van overheden. De fiscaal aantrekkelijke groenfondsen en de handel in emissiecertificaten die momenteel ontstaat, zijn hiervan voorbeelden.

De radicaalste aanpak waarvoor banken kunnen kiezen, is dat ze in hun hele bedrijfsproces duurzaamheid - Jeucken spreekt niet over verantwoord maar over duurzaam ondernemen - als uitgangspunt nemen. Bij alles wat ze doen wordt niet alleen meer gekeken naar financiële consequenties, maar spelen eventuele milieu- en sociale gevolgen een rol in de afweging. Bij verzekeringsbeslissingen, kredietaanvragen en beleggen is deze filosofie leidend.

Sectoranalyse

De kracht van Jeuckens boek zit hem in de sectoranalyse, waarbij hij er in slaagt het duurzaamheidsdebat voor bankiers begrijpelijk te maken, terwijl de financiële wereld inzichtelijk wordt voor buitenstaanders. In het boek vergelijkt hij wereldwijd een aantal banken die op een of andere wijze bezig zijn met verantwoord ondernemen. Hierbij richt hij zich vooral op de milieukant van de organisaties. Zijdelings spreekt hij over bijvoorbeeld de mogelijke rol van gedragscodes in het beleid. Mondiaal zijn banken met duurzaamheid bezig, maar allemaal op zeer verschillende niveaus. Terwijl in de Verenigde Staten veel door de juridische claimcultuur wordt bepaald en het aandeelhoudersactivisme belangrijk is, kijken

Japanse banken tot nu toe erg summier naar het eigen functioneren op wereldschaal, vooral om tegemoet te komen aan eisen van bijvoorbeeld de wereldbank. In Europa zijn er verschillende ontwikkelingen, waarbij vooral Zwitserse banken een voortrekkersrol spelen. Bij sommige instellingen wordt in de marktanalyses ook altijd het sociale en milieugedrag van ondernemingen betrokken.

De toon in het boek *Chrysalis Economy* van John Elkington is radicaal anders dan die van Jeucken. De Brit pleit voor een economie die zichzelf transformeert in volledig maatschappelijk betrokken. De onderneming wordt in zijn idee de belangrijkste 'change agent', een machtige partij in de maatschappij die veranderingen kan initiëren. Elkington gaat weer een paar stappen verder dan in zijn eerdere boek *Cannibals with Forks* - sinds kort weer verkrijgbaar. In dit laatste boek poneerde hij voor het eerst de populaire soundbite 'people, planet and profit' en werd de 'triple bottom line' werkelijk en vogue. Sindsdien wordt te pas en te onpas beweerd dat ondernemingen een bredere verantwoordelijkheid hebben dan alleen de economische.

In *Chrysalis Economy* combineert Elkington wederom de idealist in zichzelf met de consultant. Hij verbouwt de beroemde BCG-matrix. Hierin wordt de levenscyclus van een onderneming uitgedrukt in 'question marks' (mogelijk succesvolle ondernemingen), 'stars' (innovatief en succesvol), 'cash cows' (weinig innovatie, veel winst) en 'dogs' (aan het eind van de levenscyclus). Elkington spreekt in zijn 'metamatrix' over rupsen, vlinders, bijen en sprinkhanen. Er is weinig kennis van het dierenrijk voor nodig om te begrijpen wat Elkington hiermee bedoelt. De 'chrysalis economy' is een economie die aan het verpoppen is en waarin de rups een vlinder kan worden, het uiteindelijke ideaal van Elkington. Ondernemingen moeten zich ontpoppen tot daadwerkelijke wereldverbeteraars of ze worden bestreden als sprinkhanen.

Chaos

Jeucken is nuchterder. Hij spreekt niet over bloemetjes en bijtjes. Toch ziet ook hij de noodzaak voor belangrijke maatschappelijke veranderingen. Net als Elkington flirt hij met allerlei nieuwe ideeën, met name de chaostheorie, die momenteel in de wetenschap circuleren. Belangrijke these in deze opvatting is dat er zo nu en dan radicale veranderingen moeten plaatsvinden in een systeem, wil het overleven. Volgens de chaostheorie, afkomstig uit de natuurwetenschappen, fragmenteert elk systeem op zeker moment. Bestaande structuren vallen uit elkaar. Om te blijven bestaan is actie nodig. Dit leidt er toe dat aanhangers zoeken naar nieuwe paradigma's. Duurzaam ondernemen is hét antwoord, zo gelooft zowel Jeucken als Elkington. De organisaties van de toekomst zijn niet alleen verantwoordelijk voor geldelijk gewin.

Of deze opvatting terecht is, doet er op dit moment minder toe. Het belang van de boeken is dat ze zoeken naar oplossingen voor de vragen die momenteel spelen. Op alle niveaus is het onduidelijk wie precies verantwoordelijk is voor wat. De vanzelfsprekendheid in de taakverdeling tussen ondernemingen, overheden en burgers bestaat niet meer.

Tot nu toe kennen de antwoorden van Elkington en Jeucken een belangrijk manco. Voortdurend worden politieke doelstellingen en bedrijfseconomische methoden op één hoop gegooid. In bijna elk boek over verantwoord ondernemen speelt een politieke agenda mee. Impliciet wordt gesteld dat ondernemingen meer aan milieu, sociaal beleid en mensenrechten moeten doen. De politieke agenda dat we naar een nieuwe maatschappelijke ordening moeten,

wordt gecombineerd met adviezen die een ondernemingen in staat zouden stellen beter te functioneren.

Met deze verwarring snijden de auteurs zich in het eigen vlees. Het leidt er toe dat onder termen als duurzaam of verantwoord ondernemen werkelijk alle mogelijke begrippen en aanbevelingen worden gestopt: ethiek, integriteit, mensenrechten, goed ondernemerschap, overleg met de belangrijkste belanghebbenden, milieubeleid, personeelszaken en rapportage, alles komt ter sprake. Wil verantwoord ondernemen een rol gaan spelen, dan moeten in elke methode of analyse duidelijke keuzes worden gemaakt, worden geëxpliciteerd of het gaat om politiek of bedrijfskunde, ethiek of een andere specifieke invalshoek.

Elkington is het verst doorgeslagen in de politieke boodschap. Ondernemingen moeten veranderen, wil er voor hen, maar vooral ook voor al het leven op aarde, nog toekomst zijn. Hij vraagt als een ware evangelist een inkeer, een drastische 'mindshift', maar is, als consultant, wel zo praktisch in het boek te wijzen op het eigenbelang van de onderneming. Gelukkig stapt Jeucken slechts in één hoofdstuk uit zijn rol als econoom bij een bank.

De wetenschap slaagt er tot nu toe niet in aan de verwarring een einde te maken. In het boek Sustainable Banking, The Greening of Finance, waar dezelfde Marcel Jeucken samen met de Nederlanders Jan Jaap Bouma en Leon Klinkers de eindredactie over voerde, blijkt dat het wetenschappelijke palet nog breder is. Van milieubeleid tot corporate governance, van transparantie tot sectoranalyse, het hele economische spectrum komt ter sprake, zonder dat een duidelijke richting zichtbaar wordt. De wetenschappelijke publicatie is geschreven voor vakspecialisten. Ideeën en casestudies bepalen de artikelen. Hiermee is het boek een aanrader voor de vakspecialist die na het inleidende boek van Jeucken nieuwe ideeën zoekt.

Mogelijke antwoorden ontbreken echter. Het boek eindigt met de fundamenteelste vraag op het gebied van verantwoord ondernemen: tegenover wie dragen ondernemingen wat voor verantwoordelijkheid? Een cruciale vraag die de bankwereld overstijgt. Ook andere ondernemers, accountants, politici en belangenbehartigers zullen in staat moeten zijn deze vraag de komende jaren te beantwoorden, willen ze hun geloofwaardigheid behouden. Onafhankelijk van de vraag of de door Elkington, Jeucken beschreven trend uiteindelijk gemeengoed wordt.

'Sustainable Finance and Banking, The Financial sector and the Future of the Planet', Marcel Jeucken, 2001 Earthscan, London £29,95 ISBN 1874719381.

'Sustainable Banking, The Greening of Finance', J.J. Bouma, M. Jeucken, L. Klinkers, Greenleaf Publishing, Sheffield, £45,- ISBN 1853837660.

'Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business', J. Elkington Capstone/John Wiley Oxford, 1997, £14,99 ISBN 1841120847.

'The Chrysalis Economy, How Citizen CEOs and Corporations can fuse values and value creation', Capstone/John Wiley Oxford, 2001, £ 20,- ISBN 1841121428.

Frank Jan de Graaf is onderzoeker aan de faculteit economie en econometrie van de UvA en als zodanig verbonden aan de Stichting Verantwoord Ondernemen (SVO).