



Rabobank

Duurzaamheid kent geen tijd

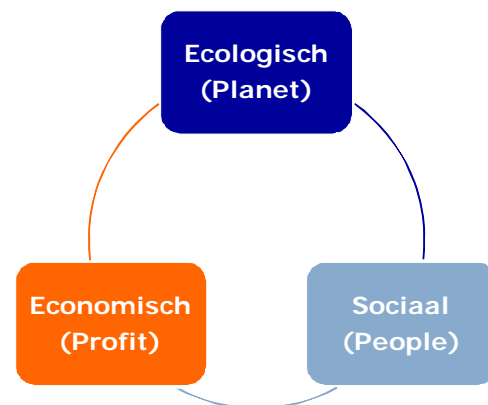
Over de oorzaken van de in de Verenigde Staten ontstane financiële crisis zijn inmiddels veel analyses en publicaties verschenen. Genoemd worden een extreme kredietverlening, hoge bonussen, gebrekkig toezicht, intransparante financiële producten, bestedingsdrift van consumenten, hebzucht en de lange tijd te lage rente. De financiële crisis is inmiddels in een mondiale economische crisis overgegaan. De gevolgen hiervan zullen nog lang merkbaar zijn. Steeds meer mensen zijn ervan overtuigd dat beide crises, maar ook de klimaat-, energie-, grondstoffen-, voedsel- en watercrisis het resultaat zijn van het streven naar kortetermijnwinst, onvoldoende aandacht voor duurzame economische groei en voor de negatieve bijeffecten van menselijk handelen. Nu de stofwolken wat zijn neergedwarreld, is het een goed moment te bezien hoe het met de aandacht voor duurzaamheid is gesteld. Dit Themabericht concludeert dat de recente financiële en economische crises heilzaam uitpakken voor duurzaam ondernemen en duurzaam bankieren.

Wat is duurzaam ondernemen?

Duurzaam ondernemen –of ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), maatschappelijk betrokken ondernemen of ethisch ondernemen genoemd– komt er in de kern op neer dat een bedrijf aandacht heeft voor de maatschappij waarin het functioneert. Bedrijven die beginnen met maatschappelijk verantwoord ondernemen, kijken vaak als eerste naar mogelijkheden om hun energieverbruik en daarmee CO₂-uitstoot te verminderen. Dat is prima, want de waarschijnlijk door de mens veroorzaakte klimaatverandering blijft het belangrijkste symptoom van een niet-duurzame samenleving. Maar het gaat bij duurzaam ondernemen om veel meer. Hoewel de maatschappelijke focus bij het milieu ligt, omdat daar de druk het grootst is, gaat duurzaamheid dus om de volledige omgeving.

Om het predikaat ‘maatschappelijk verantwoord’ te kunnen krijgen, dient de ondernemer in zijn hele bedrijfsvoering vrijwillig en structureel te streven naar een verantwoorde balans tussen een gezond bedrijfsrendement, een beter milieu en meer welzijn van de medewerkers en de maatschappij. MVO is daarmee met name een kwestie van beleid en strategie om bewust verantwoord te ondernemen. Duurzaam ondernemen kan er niet zomaar worden bijgedaan of worden belegd bij een eenling binnen de organisatie. Om succesvol te kunnen zijn, moet duurzaamheid zich als het ware nestelen in de genen van het bedrijf. Van groot belang is dat zij past bij de bedrijfsstrategie en aansluit op de kerncompetenties van de onderneming, passend bij het gezegde ‘schoenmaker blijf bij je leest’. Daarnaast is een belangrijk onderdeel van MVO dat de onderneming verantwoording aflegt over haar activiteiten en gedrag, intern aan de commissarissen en extern in een jaarverslag.

Figuur 1: De Triple P-balans



Het gaat met andere woorden om het vinden van de juiste balans tussen People, Planet en Profit op de lange termijn.¹ De gedachte is dat

¹ Triple P is ontleend aan de term ‘Triple Bottom Line’, waarmee duurzaamheidsgoeroe John Elkington in zijn boek *Cannibals with Forks* uit 1997 verwijst naar de maatschappelijke, de ecologische en de economische

een duurzame ontwikkeling die drie waarden versterkt (of in elk geval niet schaadt) voor de toekomst, of voor toekomstige generaties. Wat we nu doen, mag niet ten koste gaan van de toekomst. Een nieuwe fabriek die tegemoet komt aan de economische waarde op dit moment, maar het milieu in de toekomst schaadt, is dus niet duurzaam.

Duurzaam ondernemen vóór de crisis

In 2007, een jaar voor het uitbreken van de financiële crisis, heeft het EIM ondernemers in een groot onderzoek gevraagd naar hun motieven om maatschappelijk verantwoorde activiteiten in het bedrijf uit te voeren.² Voeren ondernemers die activiteiten vooral uit omdat het loont, moet, hoort of past?

Met een score van 41% stond het motief 'omdat het loont' in dat onderzoek op de eerste plaats. Duurzaam ondernemen leverde ondernemers in materiële en immateriële zin meer op dan het kostte. Als verreweg het belangrijkste voordeel werd 'gemotiveerder personeel' genoemd. Op enige afstand volgden achtereenvolgens 'een beter bedrijfsimago', 'goed voor natuur en milieu' en 'meer tevreden klanten' als drijfveren. Hierbij gaf overigens 54% van de ondernemers aan dat het uitvoeren van hun MVO-activiteiten geld oplevert of een te verwaarlozen deel van de omzet kost.

Van de ondernemers gaf 38% aan dat ze aan MVO deed 'omdat het hoort'. Dit motief heeft te maken met het zelf nemen van verantwoordelijkheid voor milieu en maatschappij. Maatschappelijk onverantwoord ondernemen (MOVO) is eenvoudigweg laakbaar en strafbaar. 'Omdat het moet' werd door 12% van de ondernemers als hoofdargument voor MVO genoemd. Deze ondernemers ervoeren een maatschappelijke druk om aan duurzaam ondernemen te doen. Tot slot zei 9% van de ondernemers aan

MVO te doen 'omdat het past'. Hierbij gold dat ondernemers zich in de concurrentiestrijd niet aan duurzaam ondernemen konden onttrekken.

Voor wat betreft de aard van de MVO-activiteiten bleken ondernemers vooral de vrij eenvoudig te behalen resultaten te hebben gekozen (het zogenoemde 'laaghangende fruit'). Het betrof met name activiteiten die te maken hadden met personeelsbeleid. Denk hierbij aan het gelijk belonen van mannen en vrouwen, parttime werken mogelijk maken of werknemers medeverantwoordelijkheid geven om bedrijfsactiviteiten te verbeteren. Minder aandacht werd besteed aan activiteiten die bijdroegen aan een beter milieu. De meest voorkomende aan het milieu gerelateerde activiteit was vermindering van het bedrijfsafval.

Duurzaam ondernemen crisisgevoelig?

Hoe hangt de vlag er ten aanzien van duurzaam ondernemen op dit moment bij? Heeft de economische crisis de aandacht voor duurzaamheid bij ondernemers en consumenten getemperd of juist nog prangender gemaakt? Dit vraagstuk heeft het EIM recentelijk onderzocht.³ Tabel 1 vat de meest saillante uitkomsten samen.

Tabel 1: Mening van ondernemers over MVO-aspecten

<i>Eens met stelling dat:</i>	2008	2009
"ik merk dat klanten steeds meer eisen stellen op het gebied van MVO"	30%	48%
"mijn bedrijf kan zijn concurrentiepositie verbeteren door in te spelen op milieubeleid"	19%	32%
"mijn bedrijf is actief op zoek naar milieuvriendelijker productiemethoden, producten of diensten"	16%	32%
"Beheersing van energiekosten wordt belangrijker in mijn bedrijfsvoering"	20%	41%
"mijn bedrijf schenkt bovengemiddeld aandacht aan het personeel"	44%	51%
"ik wil meer betalen voor grondstoffen en handelsproducten, als de producenten daardoor eerlijk loon krijgen"	55%	40%

Bron: EIM (2009), bewerkt door Rabobank.

Interessant is dat ondernemers sinds het uitbre-

verantwoordelijkheid van ondernemingen.

² EIM, 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het grote MKB', juni 2007.

³ EIM, 'Economische tegenwind van invloed op duurzaam ondernemen in het MKB?', juni 2009.

ken van de economische crisis juist meer oog hebben voor duurzaamheid. En dan ook over de hele linie (PPP). De 'People-dimensie' domineert in hun MVO-activiteiten en handelen niet meer pregnant. Bedrijven in alle sectoren geven bovendien aan dat klanten nu meer eisen stellen op het gebied van MVO dan medio 2008. MVO wordt dus meer en meer afgedwongen door 'de markt'. Daarnaast geven meer MKB-bedrijven aan dat de eigen concurrentiepositie kan worden verbeterd door in te spelen op milieubeleid. Dit aspect is in vrijwel alle sectoren gestegen ten opzichte van de periode voor de economische crisis. In sommige sectoren is dit percentage zelfs verdubbeld (industrie, bouw, handel). Het gaat in dat geval ook om imagoversterking door te vertellen welke 'goede' dingen men doet. Juist in tijden van recessie kan meer aandacht voor imagoversterking net het verschil uitmaken voor een bedrijf. Imagoversterking en een voorbeeldfunctie binnen de sector op MVO-gebied kunnen ook helpen bij het behouden en aantrekken van personeel en klanten.

Voorts blijken steeds meer bedrijven op zoek naar milieuvriendelijke producten, diensten en productiemethoden. Beheersen van energiekosten in de eigen bedrijfsvoering staat voor alle sectoren hoger op agenda dan voor de economische crisis. Deze ontwikkeling is extra bemoedigend als wordt bedacht dat in 2008 sprake was van (zeer) hoge energieprijzen en dat deze in 2009 zijn gedaald. De economische crisis heeft zeker niet betekend dat er minder aandacht is voor het eigen personeel. Bedrijven lijken er juist veel aan te doen om goed personeel zolang mogelijk vast te houden. Hierbij lijken demografische ontwikkelingen en de daarmee samenhangende aanstaande structurele krapte op de arbeidsmarkt belangrijke motieven te zijn.

Hoewel ondernemers een grotere interesse voor duurzaam ondernemen hebben gekregen, lijkt hun MVO-beleid in de praktijk nog wel enigszins te worden gedempt door de huidige financiële beperkingen en de noodzaak van kostenbespa-

ringen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een minder grote bereidheid van ondernemers om meer te betalen voor grondstoffen en handelsproducten als de producenten daardoor een eerlijk loon krijgen dan voor de economische crisis (40% in 2009 versus 55% in 2008, zie tabel 1).

Duurzaam bankieren voor en na de crisis?

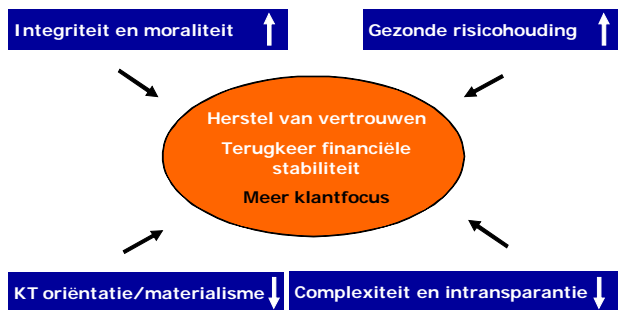
Het triple P-raamwerk kan ook goed als kapstok dienen voor de beschrijving van de turbulente ontwikkelingen in de financiële wereld van de afgelopen jaren. Een van de hoofdoorzaken van de kredietcrisis is het niet-duurzaam handelen van financiële instellingen. Kort gezegd hebben zij in hun jacht naar hoge kortetermijnwinsten vrij complexe en intransparante financiële constructies en producten gelanceerd om de kredietverlening aan gezinnen en bedrijven te kunnen blijven voortzetten. In dit proces speelden overigens ook hedge funds, rating agencies en obligatieverzekeraars een dubieuze rol, terwijl de verschillende toezichthouders de risico's van deze ontwikkelingen lange tijd onvoldoende onderkenden. De problemen begonnen in de Verenigde Staten, maar hebben zich door de verwevenheid van financiële systemen over de hele wereld verspreid.

Het risicovolle gedrag van financiële instellingen in de periode vóór de kredietcrisis werd op de korte termijn 'beloond' met hoge rendementen. Maar we weten nu dat dit tot grote en langdurig negatieve effecten heeft geleid. Financiële instellingen moesten wereldwijd met miljarden dollars en euro's aan belastinggeld worden gesteund om het mondiale financiële systeem op de been te houden. De maatschappelijke en economische kosten zijn dan ook enorm.

Het is niet verwonderlijk dat er vanuit de politiek en maatschappij grote druk op veel financiële instellingen wordt uitgeoefend om hun gedrag en bedrijfsmodellen aan te passen om het evenwicht tussen de drie P's te herstellen.

Ook moet dit het vertrouwen bij het publiek terugbrengen. Er ligt nu veel nadruk op integriteit en moraliteit, op een gezonde risicohouding, op de lange termijn en op transparantie. De kortetermijnnoriëntatie met een grote nadruk op materieel gewin, waarvan de torenhoge bonussen bij sommige instellingen een in het oog springend fenomeen waren, wordt veel minder getolereerd. Ook wordt breed onderschreven dat voor financiële instellingen de klant centraal moet staan.

Figuur 2: Nieuw evenwicht in het financiële bestel



Natuurlijk steekt de financiële sector ook de hand in eigen boezem. Zij onderneemt initiatieven om de moraliteit, risicoperceptie en -attitude te verbeteren. Zo zijn onder meer door het IIF voorstellen over een adequate beloningsstructuur voor bestuurders en werknemers in het financiële bestel gedaan.⁴

In Nederland heeft de Nederlandse Vereniging van Banken eind 2008 een commissie ingesteld om het vertrouwen bij het publiek in het Nederlandse bankwezen te herstellen.⁵ Kern van de uitkomsten van dit rapport is dat banken hun maatschappelijke rol weer beter moeten gaan vervullen. Het mag niet meer voorkomen dat winsten ten gunste van de aandeelhouders en de bonussen komen en dat de rekening wordt neer-

gelegd bij de belastingbetaler, klant en werknemer. Dit vereist een fundamentele mentaliteitsverandering en heroriëntatie in het bankwezen, aldus dit rapport. Daartoe worden aanbevelingen gedaan voor versterking van de governancestructuur en het risicomanagement bij banken. Hiertoe zijn onder meer (deskundigheid)eisen geformuleerd voor commissarissen. Ook zijn aanbevelingen gedaan voor een ander beloningsbeleid en beter toezicht op banken.

Conclusie

De financiële en economische crisis heeft wereldwijd diepe sporen getrokken. Ook Nederland is de dans niet ontsprongen. Het financiële stelsel, bedrijven, gezinnen en de overheid zullen daarvan nog lange tijd de gevolgen aan den lijve ondervinden. De economische crisis brengt echter een tot dusver wat onderbelicht positief effect met zich mee: het is een vruchtbare voedingsbodem voor het zoeken naar een nieuw evenwicht tussen 'Profit' enerzijds en 'Planet' en 'People' anderzijds. Dit is zichtbaar in aanpassingen van gedrag en bedrijfsmodellen bij een groot aantal financiële instellingen. Bij ondernemers en consumenten kan een ommezwaai naar meer bewustwording ten aanzien van duurzaam ondernemen worden waargenomen. Trendwatchers schrijven dit toe aan een gevoel in de samenleving dat crises per definitie het resultaat zijn van niet-duurzaam gedrag en dito ondernemen. Bedrijven en consumenten beseffen meer dan ooit dat zij met veel andere belanghebbenden moeten samenwerken om de grote problemen als watertekorten, voedselschaarste en milieuproblematiek te kunnen aanpakken.

april 2010

Hans Groeneveld (030 – 2131400)

J.M.Groeneveld@rn.rabobank.nl

www.rabobank.com/kennisbank

⁴ Institute of International Finance, 'Final Report of the IIF Committee on Market Best Practices: Principles of Conduct and Best Practice Recommendations', juli 2008.

⁵ Adviescommissie Toekomst Banken, 'Naar herstel van vertrouwen', Nederlandse Vereniging van Banken, april 2009.