

De onomkeerbaarheid van CSR

Jan Peter Balkenende

Voormalig premier Nederland,

hoogleraar en partner bij Ernst & Young

Op 2 februari sprak Jan Peter Balkenende op het VBO over 'De onomkeerbaarheid van Corporate Social Responsibility' (CSR). Of die titel erop

moet werken aan groei, aan het renderend vermogen, moet winst maken – anders kan je niet investeren –, maar de manier waarop je zakendoet, waarop je groeit, dat maakt het verschil. Vandaag zien we een systematische benadering waarin het thema

duurzaamheid wordt opgenomen: hoe koop ik mijn grondstoffen in, is er sprake van kinderarbeid, hoe zit het met diversiteit, hoe loopt het productieproces, hoe zit het met mijn CO₂-uitstoot, met de energie-efficiëntie, hoe ga ik met mijn medewerkers om, met de maatschappelijke omgeving... Dat is anders dan in het verleden. Toen zagen

we een zekere conjunctuurgevoeligheid, of enkele liefhebbers die ermee bezig waren. Vandaag wordt het veel meer bedrijfsbeleid. Zo wordt ook de financiële en maatschappelijke verslaglegging steeds meer geïntegreerd. Dat heb ik de onomkeerbaarheid genoemd. Dat is geen trend alleen bij ons in Nederland en België. Je ziet het ook in Azië, waar heel veel discussies zijn over values in ondernemingen. Daar zie je bovendien een winnaarsmentaliteit: binnenkort zijn we met 9 miljard mensen die steeds meer consumeren en worden we geconfronteerd met >

Als een vis in het water. De voormalige premier van Nederland lijkt zich probleemloos te integreren in zijn nieuwe werkomgeving: de consultant Ernst & Young. Hij houdt er zich bezig met Corporate Social Responsibility, met internationale dossiers en cases waar publiek en privé met elkaar in aanraking komen. "De werkelijkheid blijft steeds dezelfde, alleen heb ik het geluk daar vanuit verschillende hoeken naar te kunnen kijken: als politicus, als academicus en nu ook vanuit het bedrijfsleven."

TEKST **SOFIE BRUTSAERT**
FOTO **E&Y**

doelt dat ondernemingen die louter economische overwegingen in beschouwing nemen, vroeg of laat ten onder gaan, was onze eerste vraag.

"In mijn studententijd in de jaren '70 en '80 las ik al boeken over de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen. Pas de laatste jaren zien we echter de slag naar de praktijk. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is niet (langer) iets wat je overlaat aan een afzonderlijke afdeling in je bedrijf, neen, het behoort tot de hard core van het zakendoen. Elke onderneming

forward ▶
fwd



“In Azië ziet men sustainability als een business driver”

- > de eindigheid van de fossiele brandstoffen, dus ziet men er sustainability als een business driver. Voorts is het natuurlijk moeilijk te zeggen of ondernemingen die niet meedoen meteen ten onder zullen gaan. Ik wil het liever positief duiden: het is mijn vaste overtuiging dat ondernemingen die nu kiezen voor duurzaamheid, ook de winnaars van morgen zullen zijn, en dat bedrijven die dat niet doen, langzamerhand op achterstand zullen komen.”

JAN PETER BALKENENDE

Leeftijd: 55

Opleiding: Sociaal en Economische Geschiedenis en doctor in de Rechten

Loopbaan: bijzonder hoogleraar Christelijk en Sociaal denken aan de Vrije Universiteit, politiek actief voor de CDA en van 2002 tot 2010 Minister-president van Nederland

Huidige functie: sinds 1 april 2011 partner bij Ernst & Young, gecombineerd met de functie van hoogleraar Governance, Institutions & Internationalisation aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam

Managementstijl: teamplayer

U zegt zelf dat de theorie al decennia lang bestaat, en toch durft u spreken over een ‘nieuwe visie op maatschappelijk verantwoorde ondernemingen’.

Wat maakt uw visie dan anders?

“Het is niet zozeer mijn visie, maar het gedachtegoed dat ik deel met E&Y. Het gaat over de draagwijdte van de verantwoordelijkheid van ondernemingen. Toen ik studeerde bestond het beeld dat een maatschappelijk probleem een politiek probleem was, op te lossen via wetgeving, planning en financiering. Aan de andere kant stonden bedrijven garant voor rendement en continuïteit, binnen de grenzen die de samenleving stelt. Vandaag lopen we tegen vraagstukken aan die we niet alleen maar op het bord van de overheden

kunnen leggen. Bedrijven, net zo goed als ngo’s en overheden, hebben zaken aan te pakken. Ik vind het fascinerend dat er door die nieuwe context ook nieuwe ideeën ontstaan over de organisatie van de maatschappij. Ik refereer nogal eens aan een boek van Parag Khanna, ‘How to run the World’. Die jonge Indiase onderzoeker zegt dat wij het einde meemaken van het traditionele concept van de natiestaat. We zijn een eeuw lang gewend geweest aan het idee dat je je voor beleidsprocessen wendde tot nationale overheden. Die overheden maakten op hun beurt internationale afspraken. Maar de vragen van vandaag – armoede, klimaat, energie... – overstijgen de mogelijkheden van de natiestaat. Je hebt heel andere concepten nodig om na te denken over het probleemoplossend vermogen. Ondernemingen maken allianties met ngo’s, overheden gaan in zee met ondernemingen... het beeld van hoe je een probleem moet oplossen, verandert radicaal.”

Geen gemakkelijke opdracht voor bedrijven die op het einde van de rit wel moeten luisteren naar hun aandeelhouders...

“De laatste paar decennia zijn we in het westen gewend geraakt aan de uitsluitende focus op shareholdervalue op de korte termijn. Je liet je afrekenen per kwartaal. We zijn er nog niet, maar wereldwijd neemt de notie van langetermijndenken toe. Paul Polman, een vriend van mij en topman van Unilever, is zelfs gestopt met de kwartaalrapportages. Hij wil oppassen met symbolen die alleen te maken hebben met geld maken op de korte termijn. Of dat boek van Michel Albert, ‘Capitalisme against Capitalisme’, uit 1993: prachtig boek, verscheen na het einde van het communisme. De auteur voorspelt dat na de strijd van het kapitalisme tegen het communisme er een andere strijd zal opduiken, die tussen het Rijnlandse denken en het Angelsaksische denken. Die laatste visie staat dan voor winst maken op de korte termijn, minder collectieve en sociale voorzieningen, slechtere kwaliteit van de overheid. Voor de kortetermijnfocus. Rijnlands denken is veel meer gericht op samenwerking, een sterke overheid, maatschappelijke organisaties, gericht op de sociale kwaliteit van samenleven. Kortom, een langetermijnfocus. En toch voorspelde hij dat men zou kiezen voor het Angelsaksische denken. Het doorgeslagen karakter daarvan hebben we gezien in 2008! En plots ontstaat er weer meer belangstelling voor het langetermijndenken.”



Bestaat de 'perfecte' maatschappelijk verantwoorde onderneming al, of is ze nog utopisch?

"Ikea is een sprekend voorbeeld. Ikea gaat heel consequent na wat duurzaamheid betekent voor het functioneren. Ze vragen zich af hoe de basisgrondstoffen katoen en hout worden geproduceerd. Of er sprake is van kinderarbeid. Of ze in de producerende landen ook iets doen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Hoe de organisatie van de arbeid er geregeld is. En dat doen ze ook als de overheid ginds nog niet de eisen van de International Labour Organisation stelt. Ikea pakt dergelijke zaken zelf op. Idem voor vragen m.b.t. de energie-efficiëntie, of de manier waarop men met medewerkers omgaat. En het einddoel voor de klant moet een goed product zijn aan een acceptabele prijs. Ook Unilever presteert sterk met zijn Sustainable Living Plan, en ook in België vind je de nodige voorbeelden."

Is het niet gevaarlijk om ondernemingen zelf standaarden te laten bepalen?

"Het denken over standaarden is enorm aan het toenemen: we hebben inmiddels de principes van de VN i.v.m. mensenrechten, we hebben de Guidelines van de OESO, we hebben het Global Reporting Initiative... Als je door al die verschillende guidelines, principes en criteria heen kijkt, dan krijg je een soort centrale lijn. Steeds meer bedrijven inspireren zich daarop om bepaalde doelstellingen te formuleren, en ook zijn steeds meer bedrijven bereid om daar verslag van uit te brengen, van zich daarop te laten controleren. Uiteraard verwachten we van bedrijven dat ze zich aan bepaalde regels houden. Maar je kan ook dingen doen vanuit een overtuiging. Het is absoluut noodzakelijk dat je je niet alleen houdt aan de regels, maar dat je je ook nadrukkelijk de vraag stelt: wat is mijn eigen verantwoordelijkheid, ook als er geen regels zouden zijn?"

U veronderstelt wel erg ethische mensen aan het hoofd van bedrijven.

"We hebben idealisten nodig. Mensen die een stapje verder gaan dan wat eigenlijk moet. En ethisch besef is nodig. Het gaat er mij om dat we ons bewust zijn van het feit dat we straks met 9 miljard mensen zijn, en dat we nu al anderhalf keer de aarde verbruiken. We kunnen niet doorgaan op de manier waarop het nu gaat. En het is boeiend dat juist bedrij-

ven kunnen aangeven wat de mogelijkheden zijn."

Is het probleem niet vooral dat CSR bedrijven een competitief nadeel oplevert zolang niet iedereen wereldwijd aan hetzelfde zeel trekt?

"Dat level playing field is een veelgebruikt argument. Maar we moeten er ons van bewust zijn dat er mondiaal heel veel gebeurt op het ogenblik. Ik noemde al Azië. Japanse ondernemingen vragen zich nadrukkelijk af hoe ze kunnen bijdragen aan duurzaamheid. Han Seung-soo, oud premier van Zuid-Korea, is de initiator van het Global Green Growth Institute. In Singapore richtte een grote investeringsmaatschappij samen met de universiteit het Stewardship and Corporate Governance Center op en leidt er directeuren op in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar blijft natuurlijk een feit dat bedrijven die duurzaam willen zijn, hun grondstoffen duurder inkopen, en die prijscomponent kan een concurrentienadeel zijn. Nu is er een hoogleraar aan de Harvard Universiteit, prof. Eccles, die onderzoek deed in 180 ondernemingen. 90 hadden jaren geleden al gekozen voor duurzaamheid, 90 deden dat niet. Wat blijkt? Over de periode 1993 tot 2010 deden de duurzame ondernemingen het merkkelijk beter dan de andere. Dat gaat helemaal in tegen bepaalde economische opvattingen, maar het waren hard facts. Een ander onderzoek bekeek grote familiebedrijven (meer dan 100 werknemers) in de provincie Brabant. De return on investment van die ondernemingen lag liefst 24 à 26% hoger dan in andere ondernemingen. Dat had te maken met de langetermijnfocus. Want familiebedrijven denken uiteraard niet alleen aan de bonus op korte termijn, maar willen er zich van verzekeren dat kinderen en kleinkinderen ook nog in het bedrijf terecht kunnen."

Al die ethiek is mooi, de spanning blijft: de bottom line van elk bedrijf blijft verkopen. Ikea doet ons zoveel mogelijk van interieur veranderen





“Ik geloof niet in schema's waarbij het realiseren van maatschappelijke doelen aan de staat wordt gelaten en rendement aan de ondernemingen”

> **in één mensenleven, terwijl meubels destijds generaties overleefden!**

“De vraag is: hoe wordt er geconsumeerd? Er is altijd geproduceerd, maar de vraag is: hoe wordt er geproduceerd? Dat geldt ook op andere vlakken: het is fantastisch dat mensen kunnen reizen. Maar het maakt wel uit of dat met een auto gebeurt die voor 96% recycleerbaar is of niet, of de motor schoon is of niet. Het denken over milieu is nu heel anders dan in de jaren '70. Toen waren milieujongens links, zakenlui rechts. Dat schema is helemaal weg. Als men kiest voor MVO, dan vind ik produceren en winst maken helemaal niet erg, dat hoort erbij. Groei hoort tot het wezen van een onderneming. Dat geldt voor een mens toch ook? Of je nu vrijwilliger bent, sporter of arts, je wilt toch goed opereren en beter worden, idealen nastreven? Dat hoort bij de menselijke natuur. Mooi is als dat gebeurt vanuit een betrokkenheid bij de grote vraagstukken van deze tijd.”

Is het voor u een natuurlijke overgang geweest van de politiek naar bepleiter van MVO?

“Dat CSR bij mijn takenpakket bij E&Y hoort, is vrij natuurlijk. Het hangt ook samen met mijn academische en politieke opvattingen. Ik geloof niet in staat-markt-schema's of overheid-individu-schema's, waarbij het realiseren van maatschappelijke doelen aan de staat wordt gelaten en rendement aan de ondernemingen.

MEER WETEN OVER BELGIË

Jan Peter Balkenende werd twee jaar geleden nog getipt als kanshebber voor het Europees voorzitterschap, een titel die de Belg Herman Van Rompuy uiteindelijk wegkaapte. Geeft dat geen wrang gevoel tegenover de Belgen? “Dat zegt u dat ik die titel ambieerde! Toen het duidelijk was dat Herman de steun zou krijgen, stond ik helemaal achter hem. Ik ken hem immers al lang. In de jaren '80 was hij directeur van het Studiecentrum van de Christendemocraten en ik werkte op het Wetenschappelijk Bureau van de CDA. Sinds die tijd kennen wij elkaar. Ik was zeer ingenomen met het nieuws dat Herman het zou halen. Nu geldt onze afspraak dat als ik in Brussel ben, we elkaar trachten te zien.” Zo'n ontmoeting gaf eind vorig jaar nog voer aan een roddel dat Balkenende de Europese voorzitter kwam adviseren. Een kwakkel, zo bleek. En Balkenende komt graag naar ons land: “Ik ben altijd zeer gehecht aan een goede samenwerking met België. Natuurlijk heb je lastige dossiers: de IJzeren Rijn en de Schelde, iedereen kent die wel. Ik heb altijd geprobeerd om tot oplossingen te komen en goede contacten te onderhouden met de federale en Vlaamse minister-presidenten. Het valt mij trouwens op dat Belgen behoorlijk veel over Nederland weten. Toen ik enkele jaren geleden – wegens een staking – geadviseerd werd om te tanken in het laatste Belgische station voor de Franse grens, werd ik er zowaar herkend door de tankbediende. Ik zou wel willen dat Nederlanders ook wat meer interesse betonen in wat er in België gebeurt.”

Iedereen moet zijn verantwoordelijkheid nemen: je moet daar niet van weglopen of je verschuilen achter anderen. Vandaar dat ik ook wat moeite heb met bedrijven die zeggen: we houden ons aan de regels

die de staat ons oplegt, en dat is het dan ongeveer. Ik vind dat wat te mager. Ik heb al door de bril van de academicus en de politicus gekeken, nu doe ik dat vanuit het bedrijfsleven. Maar het doel blijft hetzelfde: mensen aanspreken op hun talenten, de verantwoordelijkheid van maatschappelijke organisaties en bedrijven stimuleren, noodzakelijke hervormingen doorvoeren.”

Maatschappelijk verantwoord politiek bedrijven

Hoe ziet u als voormalig lid van de Europese Raad de manier waarop de Unie de crisis tracht aan te pakken?

“Het viel op dat de wereldleiders in 2008-2009 een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel hadden. In maart 2009 was ik in Londen op de G20-bijeenkomst, en Obama zei toen: ‘In de jaren '30 heeft het 12 jaar geduurd vooraleer de internationale landen elkaar wisten te vinden. Nu zien we elkaar binnen de 8, 9 maanden.’ China, de VS, Europa... iedereen wilde er samen de schouders onder zetten om de gevolgen van de crisis weg te werken, de economie te stimuleren, de transparantie van de financiële sector te vergroten, taxhavens aan te pakken. Sarkozy zei: ‘Binnen het jaar moeten de onderhandelingen van de World Trade Organisation zijn afgerond. We moeten een succes maken van Kopenhagen.’ Er was echt een sense of urgency en internationale samenwerking. Nu zijn we een paar jaar verder. En wat zien we: China bekritiseert Amerika, Amerika bekritiseert Europa, de Europeanen hebben onderling moeilijkheden. Dat vind ik een vervelende ontwikkeling, want juist als er moeilijkheden zijn, gaat het om samenwerking.”

Maar moeilijkheden verhogen de protectionistische reflex...

“Ja, maar dat kortetermijndenken gaat extra moeilijkheden opleveren. Algemeen gesproken vind ik de zaak nu kwetsbaarder dan toen, en ik vind ook de economische situatie nu kwetsbaarder dan een paar jaar geleden.”

En de positie van Europa?

“Op een conferentie onlangs in Singapore ben ik echt geschrokken: bakken kritiek op de euro, ons besluitvormingsproces, enz. Zo zie je dat het kan verkeren. In de jaren '90 wilde iedereen nog bij de club, vandaag wordt Europa op een heel andere

manier bejegend. We moeten uit die klem komen, het is helemaal niet goed. De EU heeft in het verleden ook fouten gemaakt. Zo stond ik vaak alleen toen ik er destijds voor pleitte om het Stabiliteits- en Groei-pact meer serieus te nemen. Vandaag praat men over de noodzaak van een rules based system, de introductie van sancties, het aanspreken van landen op hun verantwoordelijkheid, maar het is wel een beetje laat. Ik geloof heel hard in Europa, en ik denk ook dat we heel veel aankunnen, maar we moeten ook durven zeggen waar het niet goed gelopen is. Europa moet nu keuzes maken die de geloofwaardigheid versterken.

Als we praten over de financieel-economische ontwikkeling, dan is dat op de eerste plaats het Stabiliteits- en Groei-pact en de implementatie ervan op een hoger plan brengen. Daarnaast moet het innovatief vermogen van de Europese economie groter. We moeten opletten in Europa. De welvaart die we hier hebben, is niet zomaar een gegeven. We zullen goed moeten kijken waar we onze positie kunnen versterken, hoe het zit met de scholen en onderwijs in dit deel van de wereld, wat de vernieuwingen zijn die we willen doorvoeren, wat de betekenis is van innovatie. Want elders gaan de ontwikkelingen hard. En die sense of urgency zou hoger moeten in Europa.”

Is het beter implementeren van het Stabiliteitspact dan voldoende? Zal het ooit lukken zonder een werkelijke economische en budgettaire unie?

“Het gaat mij niet zozeer over dat soort begrippen, wel over de gemaakte afspraken. Want je kunt wel een politieke unie hebben, maar als je de verkeerde afspraken maakt, heb je er ook niks aan. Eerst en vooral gaat het mij over een rules based system. Dat betekent dat de bevoegdheden op Brussels niveau groter zullen moeten worden. Een voorbeeld: het is misgegaan in Griekenland omdat men onvoldoende kon analyseren wat er aan de hand was. Nu heeft Eurostat meer bevoegdheden gekregen. Ten tweede: het gaat niet alleen over begrotingstekorten of staatsschuld. Het gaat ook om hervormingsbeleid. En ook daar zal de Europese Commissie de slagkracht moeten hebben om die op hun ernst te evalueren. Als je een economische eenheid bent, dan betekent dat dat de spelregels helder moeten zijn, scherp en hard, evenals de implementatie ervan. Dat betekent dat de competenties op een aantal fronten op Brussels niveau sterker

zullen moeten worden.”

Maar leiden al die besparingen die Europa ons oplegt niet juist naar een meer liberale visie op samenleven, met minder aandacht voor sociale voorzieningen? Het Angelsaksische model, zeg maar.

“Nee, dat denk ik niet. Het ligt niet aan Europa dat we nu moeten besparen. Als landen voortdurend tekorten hebben en de rekening steevast doorschuiven naar onze kinderen en kleinkinderen, waar zijn ze dan mee bezig? Ik wil anders nadenken over sociale zekerheid. Ik wil niet denken in wat mensen niet kunnen, maar denken in termen van wat mensen wel kunnen. We krijgen een vergrijzing van de bevolking in Europa, de levensverwachting neemt enorm toe in Europa. Mag je dan ook praten over een hogere pensioenleeftijd? Dat vind ik heel normaal. Maar zorg dan ook dat je processen voor de organisatie van de arbeid daarop zijn gericht. En in solidariteit zit een tweezijdigheid: diegenen die het echt niet kunnen – gehandicapten, ouderen... – die moeten kunnen rekenen op solidariteit, maar je moet niet onnodig gebruik maken van de solidariteit. De vraag is of sociale zekerheid een vangnet of een springplank is. Het is in de context van Europa ook een doel van de solidariteit om mensen terug te activeren, eruit te halen wat ze kunnen.”

Europa krijgt veel kritiek zegt u. Zou een onderliggende reden ook kunnen zijn dat we er niet in slagen met één sterk imago naar buiten te treden?

“Aziaten maken ons soms dat verwijt dat we niet één krachtig persoon naar voor schuiven, maar zelf sturen Japan, China, Indonesië, India, noem maar op, elk een vertegenwoordiger naar de G20. Sorry, dan heb ik ook met meerdere landen te maken. Voor ons is de structuur met een balans tussen Parlement, Raad en Commissie een werkbare formule. En dan heb je nog de meest gezichtsbepalende regeringsleiders in Europa... Sarkozy, Merkel, Cameron... Het is crucialer wat er inhoudelijk wordt gedaan. Kom je tot een hervormingsbeleid? Kan je de economie stimuleren? Hoe bespreek je moeilijke dossiers met elkaar? Dat is veel essentieler dan dat gedoe over poppetjes.” ◀

“Kom je tot een Europees hervormingsbeleid? Dat is veel essentieler dan dat gedoe over poppetjes”