

DUURZAAM ONDERNEMEN IN INTERNATIONALE CONTEXT

Programma van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO)

Prof.dr. Jacqueline Cramer (programmamanager)

Drs. Bernedine Bos (procesmanager)

Duurzaam oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen staat de laatste jaren steeds prominenter op de bedrijfsagenda. Daarbij gaat het om het vinden van een verantwoorde balans tussen de zorg voor economische welvaart ('Profit'), ecologische kwaliteit ('Planet') en welzijn van mensen ('People'). Duurzaam ondernemen houdt niet op bij de landsgrenzen. Met name de grotere Nederlandse bedrijven investeren wereldwijd. Zeker wanneer het gaat om buitenlandse vestigingen in ontwikkelingslanden, rijst de vraag hoe bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid daar in de praktijk kunnen brengen. Niet alleen grotere bedrijven maar ook het midden- en kleinbedrijf wordt steeds vaker geconfronteerd met de internationale context waarin het onderneemt. Door de mondialisering van de economie worden bedrijven in toenemende mate betrokken in een netwerk van internationale ketens van toeleveranciers en afnemers. Hoe bedrijven in zulke internationale ketens verantwoord kunnen handelen is één van de kernvragen waarop bedrijven in het kader van duurzaam ondernemen antwoord moeten kunnen geven.

Doelstelling van het programma

De doelstelling van het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' is om in samenwerking met een 20-tal Nederlandse bedrijven concreet te maken hoe je als bedrijf je maatschappelijke verantwoordelijkheid in internationaal verband in de praktijk kunt brengen.

De twee centrale vragen zijn:

1. Hoe kun je als internationaal bedrijf in uiteenlopende landen duurzaam ondernemen, rekening houdend met de lokale cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid? Hoe kan het corporate bedrijfsbeleid op dit terrein optimaal worden afgestemd op het te voeren beleid van lokale vestigingen en vice versa?
2. Hoe kun je als bedrijf maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen binnen de internationale ketens waarin je opereert? Kan het opstellen van een gedragscode op het gebied van duurzaam ondernemen in de keten daarbij behulpzaam zijn?

Het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO)

Dit programma wordt uitgevoerd in het kader van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). NIDO brengt mensen uit bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen bij elkaar om sprongen op gang te brengen in duurzame ontwikkeling, die zij alleen niet kunnen realiseren. Daarmee beoogt NIDO het proces in de richting van duurzame ontwikkeling te versnellen. NIDO is in 1999 opgericht als onafhankelijke Stichting en vormt één van de twaalf ICES/KIS initiatieven (gefinancierd uit aardgasbaten) die het kabinet genomen heeft als investering in de Nederlandse kennisinfrastructuur.

Het programma bouwt voort op het onlangs afgeronde programma 'Van financieel naar duurzaam rendement', waarin 19 bedrijven gezamenlijk hebben gewerkt aan concretisering van duurzaam ondernemen in hun eigen bedrijfsvoering. Het boek 'Ondernemen met hoofd en hart' samengesteld door professor Jacqueline Cramer, doet hiervan verslag. Eén van de conclusies uit dit programma

was dat thema's zoals respect voor mensenrechten, armoedebestrijding en minimale arbeids- en milieunormen in internationaal verband nog relatief weinig aandacht krijgen in het kader van duurzaam ondernemen. Te verwachten is echter dat de aandacht voor deze internationale thema's zal toenemen. Daarom is gekozen voor een vervolgprogramma dat zich richt op het thema 'duurzaam ondernemen in internationale context'.

Opzet van het programma

Het programma bestaat uit twee projecten:

1. Duurzaam ondernemen en globalisering
2. Duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid

Project 1: Duurzaam ondernemen en globalisering

Achtergrond

Bedrijven worden regelmatig aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, ook met betrekking tot hun investeringen in niet-westerse landen. Een bedrijf wil beschouwd worden als een verantwoord bedrijf. Maar hoe kun je daarvoor als internationaal bedrijf op adequate wijze zorgdragen? Welke verantwoordelijkheid kunnen lokale vestigingen met name in ontwikkelingslanden op zich nemen? Waar liggen de grenzen van die verantwoordelijkheid? Zijn de door het moederbedrijf geformuleerde waarden en normen en de daarop gebaseerde gedragscodes daartoe voldoende ondersteunend? Wat betekent het nemen van de verantwoordelijkheid voor duurzaam ondernemen in internationaal verband voor de transparantie en governance van het bedrijf? Over deze vragen is de afgelopen jaren in Nederland veel maatschappelijke discussie gevoerd. Het gaat er nu om antwoord te geven op deze vragen op basis van praktijkervaringen en inzichten vanuit de wetenschappelijke wereld. Hierop is het project 'duurzaam ondernemen en globalisering' gericht.

Opzet

De kern van het project wordt gevormd door een groep van ongeveer 10 internationaal opererende bedrijven die hun huidige praktijk op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband willen evalueren, van elkaar willen leren en op grond daarvan tot verbeteringen willen komen. Gestart zal worden met het uitdiepen van praktijkervaringen in diverse landen. Centraal daarbij staan de volgende vragen:

- Welke activiteiten worden in het kader van duurzaam ondernemen ontplooid?
- Welke interactie bestaat er tussen de lokale vestigingen en diverse groepen stakeholders (waaronder bijvoorbeeld klanten, overheid en maatschappelijke organisaties op lokaal en internationaal niveau)?
- Welke invloed hebben de lokale cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid op de invulling van duurzaam ondernemen?
- Hoe verloopt de uitwisseling van informatie en ervaring op het gebied van duurzaam ondernemen tussen de lokale vestigingen en corporate niveau binnen het bedrijf?
- Welke dilemma's doen zich bij bovenstaande in de praktijk voor en welke oplossingsrichtingen kunnen hiervoor worden aangedragen?

De tweede stap in het proces is om de binnen de lokale vestigingen opgedane leerervaringen te veralgemeniseren en op grond daarvan het bedrijfsbeleid op het terrein van duurzaam ondernemen in internationaal verband te verbeteren. Daarbij kan het gaan om aanpassing van de

bestaande governance structuren, het uitdiepen van specifieke, nog onderbelichte thema's en/of het verbeteren van de interactie tussen lokale vestigingen en hun stakeholders.

Te verwachten resultaten

- Uitwisseling van leerervaringen tussen de deelnemende bedrijven onderling over de grenzen van hun verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzaam ondernemen in internationaal verband, met name in niet-westerse landen (b.v. Afrika, Azië, Zuid-Amerika en de voormalige Sovjetunie).
- Inzicht in de dilemma's, oplossingsrichtingen en meerwaarde van duurzaam ondernemen in internationale context, rekening houdend met de cultuur, de maatschappelijke context en het overheidsbeleid van het betreffende land.
- Inzicht in de mogelijkheden om het internationale bedrijfsbeleid op het terrein van duurzaam ondernemen en de interactie tussen lokale vestigingen en corporate niveau te verbeteren .

Project 2: Duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid

Achtergrond

Uiteenlopende bedrijven hebben reeds initiatieven genomen om verantwoordelijkheid te nemen voor het duurzamer maken van de internationale ketens waarin ze opereren. Hieraan liggen diverse motieven ten grondslag. Sommige bedrijven reageren op de externe druk van maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld de kledingbranche). Anderen willen meer controle op hun toeleveranciers om bijvoorbeeld de veiligheid of kwaliteit van hun product te kunnen garanderen (bijvoorbeeld de voedingsmiddelenketen). En weer anderen hebben primair ethische en maatschappelijk betrokken motieven (bijvoorbeeld Max Havelaar koffie en FSC hout). Het in kaart brengen en monitoren van internationale toeleveringsketens is vaak een complexe aangelegenheid. Zeker in branches met een wijdvertakt netwerk van uiteenlopende toeleveranciers en uitbesteders blijkt het soms een schier onmogelijke opgave om de keten in kaart te brengen, laat staan te monitoren hoe duurzaam men onderneemt in die keten. Ook de steeds geavanceerdere mogelijkheden om met behulp van ICT data uit te wisselen en op te slaan lost dit gebrek aan transparantie niet op. Hoe kunnen bedrijven ondanks deze beperkingen toch ketenverantwoordelijkheid nemen en de transparantie in hun productketen vergroten? Hierop is project 2: 'Duurzaam ondernemen en ketenverantwoordelijkheid' gericht.

Opzet

De kern van dit project wordt gevormd door ongeveer 10 grote en MKB-bedrijven die zelf een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid zouden willen nemen in de internationale keten waarbinnen ze opereren, maar niet precies weten hoe ze dit het beste kunnen doen. Als referentiepunt wordt gestart met het inventariseren van reeds bestaande gedragscodes op specifieke deelthema's. Mede op basis hiervan wordt een set van generieke gedragscodes opgesteld op het brede terrein van duurzaam ondernemen in de keten. Daarbij wordt overleg nagestreefd met diverse stakeholders, waaronder overheden en maatschappelijke organisaties uit Westerse en niet Westerse landen. Vervolgens gaat elk bedrijf na of dergelijke gedragscodes ook in de praktijk nageleefd kunnen worden en welke dilemma's zich daarbij voordoen. Indien nog niet beschikbaar, wordt hiertoe allereerst de toeleverings- en uitbestedingsketen in kaart gebracht en informatie verzameld over de sociale en ecologische effecten in die keten. Daarna worden de belangrijkste knelpunten geïdentificeerd om ketenverantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Indien de opgestelde gedragscodes, zo nodig in gewijzigde vorm, functioneel en werkbaar zijn, wordt overwogen om een 'Duurzaam Ondernemen in de Keten Initiatief' te initiëren. Deze gedachte is geïnspireerd op het reeds bestaande Ethical Trading Initiative. Dit Britse initiatief richt zich op het identificeren en uitdragen van 'good practices' in de implementatie van arbeidsnormen. Het is een samenwerkingsverband tussen bedrijven, NGO's en vakbeweging. Of en hoe het voorgestelde Keten Initiatief op het terrein van duurzaam ondernemen vorm gegeven kan worden zal afhangen van de specifieke keuzes die de deelnemende bedrijven maken gedurende de looptijd van het project.

Te verwachten resultaten

- Ervaring met en inzicht in de beperkingen en mogelijkheden om als bedrijf ketenverantwoordelijkheid te nemen in internationale toeleverings- en uitbestedingsketens
- Plan van aanpak en good practices hoe bedrijven concreet hun ketenverantwoordelijkheid in de praktijk kunnen brengen
- Mogelijke opzet van een keten-initiatief vergelijkbaar met het Ethical Trading Initiative, die een permanente rol kan blijven spelen in het proces van het duurzamer maken van internationale ketens van toeleveranciers, uitbesteders en afnemers.

Looptijd

Na een voorbereidingsfase (januari-september 2003) start het programma in september 2003 en loopt tot medio 2005. De laatste maanden zullen besteed worden aan het bundelen en verspreiden van de resultaten.

Werkwijze

Centraal staat in het programma het "al doende" leren van elkaar. In het vorige programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' heeft deze werkwijze zeer stimulerend gewerkt. Bedrijven wisselden ervaringen met elkaar uit tijdens bijeenkomsten die NIDO regelmatig organiseerden. Waar nodig ondersteunde NIDO het proces door het (laten) inbrengen van specifieke wetenschappelijke kennis. Bovendien traden de deelnemende bedrijven in dialoog met diverse groepen stakeholders, wat leidde tot toetsing en aanscherping van hun visie en aanpak. De hierbij opgedane leerervaringen hebben de bedrijven weer toegepast in hun eigen werksituatie. Daarnaast voerden de bedrijven tijdens de looptijd van het programma een eigen bedrijfsproject uit, dat raakvlakken had met de thema's die in het NIDO-programma centraal stonden. Een zelfde benadering wordt ook in dit programma gevolgd.

Bijdrage van NIDO

NIDO is een onafhankelijke Stichting die op het terrein van duurzaam ondernemen ervaring heeft opgebouwd met het faciliteren van leerprocessen tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en hun diverse stakeholders. Zij beschikt over goede contacten met uiteenlopende organisaties, waaronder bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

NIDO kan bedrijven de volgende meerwaarde bieden:

- Het bevorderen van uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en hun stakeholders. Hiertoe organiseert NIDO bijeenkomsten en andere relevante uitwisselingsmogelijkheden.

- Het (laten) uitvoeren van praktijkgericht onderzoek dat de deelnemende groep bedrijven van belang acht ter ondersteuning van hun werkzaamheden in het kader van het NIDO-programma. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het opstellen van een vragenlijst voor lokale vestigingsmanagers of om het formuleren van een voorlopige gedragscode op het terrein van duurzaam ondernemen in de keten in samenspraak met betrokkenen.
- Het systematiseren van en reflecteren op de reeds bestaande kennis en ervaring op het terrein van duurzaam ondernemen in internationale context met als doel het vergroten van inzicht in deze problematiek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het universitaire kennisnetwerk waarmee NIDO samenwerkt.
- Het uitdragen van de resultaten van het NIDO-programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' in nauwe samenwerking met de participerende bedrijven. Doel is de best practices van deze bedrijven in brede kring te verspreiden.
- Het zo mogelijk verankeren van de binnen het NIDO-programma opgezette initiatieven binnen reeds bestaande of nieuw te formeren gremia.

Deelname aan het programma

Deelname aan het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' staat open voor daarin geïnteresseerde bedrijven. Er wordt zorg gedragen voor een spreiding van bedrijven over diverse sectoren. Deelname van onderlinge concurrenten wordt vermeden, tenzij de betrokken bedrijven daartegen geen bezwaar maken. Aan deelname zijn geen kosten verbonden. De mensuren die elk bedrijf in de uitvoering van het project steekt, gelden als contrafinanciering.

Tijdsinvestering

De looptijd van het NIDO-programma is twee jaar (september 2003 - augustus 2005). De tijdsinvestering voor deelname aan het programma is afhankelijk van de hoeveelheid tijd die deelnemende organisaties er zelf willen insteken. Vooraf zullen hierover afspraken worden gemaakt.

Naar verwachting zal er bij intensieve deelname gemiddeld 2-4 uur per maand geïnvesteerd worden in uitwisseling van ervaringen tussen de deelnemende bedrijven onderling en met diverse stakeholders. Daarnaast voert elk bedrijf een project binnen de eigen organisatie uit dat nauwe raakvlakken vertoont met de inhoud van het NIDO-programma. De genoemde tijdsinvestering kan, afhankelijk van de specifieke invulling, verdeeld worden over verschillende vertegenwoordigers binnen het bedrijf.

Overwogen wordt om binnen beide NIDO-projecten een fasering aan te brengen, zodat bedrijven zich niet voorbaat aan uitvoering van het gehele project behoeven te committeren.

Met andere deelnemende organisaties wordt vooraf eveneens een realistische inschatting van de te investeren tijd gemaakt.

Voor meer informatie: NIDO, Annelies van der Veen, tel: 058-2954545 (a.vdveen@nido.nu) of de websites van NIDO (www.nido.nu en www.naarduurzaamrendement.nl).