

# Het smalle pad van verantwoord zakendoen

*Financiële dienstverleners worden vaak voor dilemma's geplaatst. Dilemma's waar niet eenvoudig een oplossing voor te vinden is: een kredietaanvraag van een fabriek in India waar kinderarbeid zou kunnen plaatsvinden, een verzoek om financiering van de aanleg van een mijn met mogelijke risico's voor het milieu, het aanbod van een adviseur contact op te nemen met een hoge functionaris, het zijn slechts enkele voorbeelden. Hoe te handelen?*

**M**aatschappelijk verantwoord, ethisch, duurzaam en transparant: steeds va-

door Alexander Rinnooy Kan

maken is een interessantere, want meer complexe kwestie. *You cannot have your cake and eat it;* echte dilem-

ma's noden soms tot pijnlijke afwegingen. Bedrijven en hun medewerkers gaan soms willens en wetens de fout in; dat blijkt uit de recente boekhoudschandalen rond Enron en Worldcom. Terecht deed president Bush onlangs in zijn toespraak tot Wall Street een oproep "for a new ethic of personal responsibility in the business community". En het is een illusie om te denken dat dit soort zaken niet in Nederland zou kunnen voorkomen, hoezeer ook de variabele en vaste beloningen hier anders zijn ingericht. EU-commissaris Bolkestein kaartte onlangs het thema van de financiële integriteit op Europees niveau aan. Boekhoudkundige malversaties, exorbitante zelfverrijking, benadeling van aandeelhouders, investeerders, crediteuren en medewerkers: het deugt natuurlijk niet en nooit, en het moet worden voorkomen en bestreden. Bedrijven komen ook in opspraak of worden publiekelijk bekritiseerd vanwege activiteiten die weliswaar niet rechtstreeks in strijd zijn met de wettelijke regels, maar die niet met maatschappelijk verantwoord ondernemen te rijmen vallen. Het is niet altijd eenvoudig een evenwichtig oordeel te geven, juist omdat de onderliggende dilemma's wezenlijk ingewikkeld en vaak in hoge mate cultureel bepaald zijn. Het pad van fatsoenlijk zakendoen is soms smal en de grenzen zijn niet scherp te trekken. Gedragscodes die bedrijven en organisaties voor hun medewerkers formuleren, fungeren als een ethisch kompas maar dat neemt niet weg dat er toch keuzes gemaakt moeten worden waarbij principes en prioriteiten met elkaar kunnen conflicteren. Prioriteiten dwingen tot het maken van een afweging waarvan de uitkomst bijna wel discutabel moet zijn en waar de zo comfortabel ogende theorie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen op ruwe wijze raakt aan de praktijk.



Foto: Sjaak Ramakers

Alexander Rinnooy Kan

ker worden deze termen gebruikt als het om ondernemen gaat en om de rol die bedrijven spelen in het veiligstellen van welzijn en welvaart, nu en in de toekomst. Steeds meer bedrijven onderkennen dat zij een brede rol spelen in de samenleving en daarmee corresponderende maatschappelijke verantwoordelijkheden hebben. Zo ondertekenden in februari 2002 op de jaarlijkse bijeenkomst van het *World Economic Forum* 36 CEO's, onder wie Ewald Kist van ING, de verklaring voor 'Global Corporate Citizenship'. Ook in Nederland staat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op de agenda, getuige het enkele jaren geleden uitgebrachte SER-advies 'De winst van waarden'.

## Window dressing

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet alleen maar *window dressing*; het blijft niet bij mooie woorden en goede voornemens. Volgens het Global Reporting Initiative geven wereldwijd zo'n tweeduizend bedrijven vrijwillig informatie over hun beleid en prestaties

## Principes en prioriteiten

op sociaal, economisch en milieugebied. En recent internationaal onderzoek van KPMG naar verslaggeving over duurzaam beleid van bedrijven laat zien dat 45% van de Fortune top-250-bedrijven niet alleen verslag uitbrengt over hun financiële positie, maar ook over hun milieubevorderende en sociale prestaties. MVO lijkt de hype redelijk voorbij, het maakt steeds meer deel uit van de *core activity* van bedrijven. De grote krachtproef is of MVO ook in economisch minder voorspoedige tijden overeind blijft.

## 'Good corporate citizen'

Het is voor een multinational met een grote diversiteit aan activiteiten, vestigingsplaatsen en culturen niet altijd eenvoudig het juiste antwoord te vinden op gevoelige vraagstukken. In het beleid van ING staat een evenwichtige afweging van de belangen van alle stakeholders voorop. Die stakeholders zijn klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving waarin zij leven en werken. De klanten verwachten waar voor hun geld, de aandeelhouders verwachten een goed rendement op het door hen geïn-

De auteur is lid van de Raad van Bestuur van ING Groep



vesteerde vermogen, de medewerkers willen een moderne en stabiele werkgever met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en ten slotte verwacht de samenleving als geheel dat een onderneming ook nog eens een 'good corporate citizen' is. Welk belang ING ook laat prevaleren, de belangen van de andere stakeholders kunnen vervolgens gemakkelijk in het gedrang komen.

ING wil aan de ene kant een laagdrempelige dienstverlener zijn waar particulieren zonder onderscheid of uitsluiting terecht kunnen.

Aan de andere kant kunnen juist ethische, milieugebonden of juridische redenen ertoe leiden dat klanten op basis van onaanvaardbare risico's op sociaal, financieel of milieugebied worden geweerd.

Zo werd ING door De Rode Draad, een belangengroepering van prostituees, voor de Commissie Gelijke Behandeling gedaagd vanwege haar weigering financiering te verschaffen aan personen en bedrijven die in de seksindustrie werkzaam zijn. Door een nieuwe wet die met ingang van 2000 prostitutie legaliseerde, ontstond een nieuwe situatie. Prostituees worden nu als legale, zelfstandige werknemers gezien; werknemers in de seksindustrie hebben dus recht op financiële diensten. ING heeft daarom het beleid inzake financiering van in Nederland gevestigde seksbedrijven herzien. Er was door de legalisering immers geen reden meer om deze sector categorisch uit te sluiten van financiële diensten. ING heeft besloten dat prostituees op dezelfde manier moeten worden behandeld als ondernemers uit andere sectoren.

### 'Moral high road'

Niet altijd echter zijn de regels even eenvoudig te formuleren. Moeilijker ligt het bijvoorbeeld bij ethisch gevoelige zaken zoals kinderarbeid. ING verschaft kredieten aan bedrijven die in India en Pakistan zakendoen en die mogelijk mede succesvol zijn doordat zij direct of indirect een beroep doen op goedkope kinderarbeid. De vraag is nu: moet ING deze kredietverlening stopzetten? Moet ING alle zakelijke relaties met deze bedrijven verbreken? Of moet ING dat juist niet doen, omdat het beter is voor de kinderen enigszins redelijk werk te hebben in combinatie met enig onderwijs en zo wat geld te verdienen, in plaats van op straat te zwerven of in de kinderprostitutie te belanden? Het zijn vraagstukken waarvoor geen simpele oplossingen zijn en waar de 'moral high road' niet altijd de beste route is.

Een ander voorbeeld. ING houdt zich bezig met handels- en goe-



Foto: ANP

derenfinanciering, dat wil zeggen de financiering van grondstoffen na productie, zoals kolen, gas of olie. Moet ING zich ook bezighouden met de manier waarop die goederen zijn geproduceerd? Moet ING nagaan of de arbeidsomstandigheden wel goed zijn en of het bedrijf in kwestie de licentie wel op een oorbare manier heeft verkregen? Is het de morele of maatschappelijke plicht van een financier hier eisen te stellen of controle uit te oefenen?

### Verschillende petten

Door de overnameperikelen rond het noodlijdende softwarehuis Baan is ING, dat een belang van 5% in dit bedrijf had, op een lastige wijze in de publiciteit gekomen. Het Britse Invensys wilde Baan overnemen en deed daarvoor een bod van 2,85 euro per aandeel Baan. Invensys zou het bod alleen gestand doen als 95% van de aandelen was aangemeld. Dat percentage was nodig om Baan van de beurs te halen. Het niet slagen van het bod zou het faillissement van Baan betekenen en alle medewerkers zouden als gevolg daarvan op straat komen te staan.

ING heeft bij het bepalen van haar standpunt diverse belangen moeten afwegen. Moest ING het bod accepteren dat lager was dan de koers waarvoor ING het aandeel Baan had gekocht? Of moest ING het bod niet accepteren, hetgeen waarschijnlijk liquidatie van Baan zou betekenen? Met het aannemen van het bod en dus het aannemen van de aandelen zou ING kiezen voor het belang van de werknemers van Baan. Het was duidelijk dat niet accepteren van het bod daarom een reputatierisico inhield. Echter, met het accepteren van het 'exit'-bod van Invensys, zou het verlies op de belegging in Baan fiscaal niet aftrekbaar zijn, terwijl dat bij liquidatie wel het geval kan zijn. Vanuit beleggersoogpunt is het wenselijk om voor de maximale opbrengst te kiezen. Zo ook voor ING-aandeelhouders, die van een goed beleggingsbeleid profiteren. Uiteindelijk heeft ING haar belang in Baan aangeboden. Nadien bleek overigens dat ING haar aande-



len toch kon vasthouden, want Invensys veranderde de voorwaarden van het bod ingrijpend. Hierdoor werd een faillissement vermeden en wordt in plaats daarvan het bedrijf geliquideerd. Zodoende kreeg ING alsnog de mogelijkheid om een beleggingsverlies in Baan fiscaal te compenseren.

### Booreiland

Kredietverlening, zeker aan gevoelige sectoren zoals mijnbouw, is een andere tak van activiteiten waar zich vele dilemma's kunnen voordoen. Stel dat een grote klant waarmee ING internationaal zaken doet, financiering vraagt voor een booreiland voor de kust van Nigeria. Het gaat om een plan met winstgevendende vooruitzichten dat voldoet aan de lokale wetgeving, maar waarbij het risico van milieuvervuiling niet is uitgesloten. Hoe daarmee om te springen?

ING stelt bij het verlenen van kredieten en het doen van investeringen naast financiële ook sociale en milieutechnische criteria. Dat houdt in dat onderzocht moet worden of het plan bijvoorbeeld voldoet aan de eisen van Wereldbank. Wat zijn de gevolgen voor de lokale bevolking en het milieu? Wordt er werkgelegenheid gecreëerd? Wordt het milieu ernstige, misschien zelfs onherstelbare schade toegebracht? Met de klant wordt gesproken over die voorwaarden en, waar mogelijk, wordt geprobeerd de klant ertoe te bewegen aanpassingen aan te brengen die een positief effect hebben op de lokale omgeving.

### Illegale houtkap

In het recente verleden zijn verschillende Nederlandse banken, waaronder ING Bank, door Greenpeace en Milieudefensie aangesproken op betrokkenheid bij de financiering van illegale houtkap van tropische regenwouden voor de aanleg van oliepalmplantages. ING heeft naar aanleiding van die kritiek haar beleid heroverwogen en de voorwaarden aangescherpt voor het verlenen van kredieten aan projecten die betrokken zijn bij de vernietiging van regenwouden. Zo moet voldaan zijn aan de sociale en arbeidsrechtelijke vereisten en andere relevante wet- en regelgeving van de lokale overheid omtrent ontbossing en milieu. Bovendien moet het project voldoen aan de richtlijnen van de Forest Policy van de Wereldbank. ING zal (veelal via supranationale organisaties zoals de Wereldbank) de gevolgen voor het milieu onderzoeken en de antecedenten nagaan van het kredietvragende bedrijf inzake het respect voor de rechten van de lokale bevolking. Met deze aangescherpte voorwaarden kunnen zinloze vernietiging van het regenwoud en schending van de rechten van de lokale bevolking voorkomen worden.

Maar opnieuw: er bestaan geen heldere, eenvoudige vuistregels. Wie alleen zaken wil doen in landen met een onberispelijk regime heeft het rustig. Ondernemingen dienen zich in alle omgevingen te houden aan plaatselijke wetten en eigen gedragscodes, maar zullen er niet gauw toe willen overgaan landen absoluut te mijden zonder een expliciete politieke instructie. En daar zijn goede redenen voor: economische liberalisatie is vaak de voorbode van politieke liberalisatie, en economisch isolement komt de kwaliteit van de plaatselijke democratie zelden ten goede.

Het hanteren van zorgvuldigheidscriteria naast financiële maatstaven kan er desalniettemin toe leiden dat ING afziet van een transactie of investering, of een klant of sector uit de portefeuille weert. Dat zijn ondernemingsbeslissingen met soms pijnlijke fi-

nanciële gevolgen, maar zij zijn ethisch en maatschappelijk gewenst. Daarmee wordt willens en wetens een commercieel belang op het spel gezet, want het is zeker niet uitgesloten dat een andere Nederlandse of buitenlandse bank minder scrupuleus te werk gaat.

ING is tot nu toe redelijk in staat gebleken om met dit beleid voor kredietverschaffing tevens te blijven voldoen aan haar rendementseisen. Maar wat gebeurt er als de zaken minder florissant gaan en de financiële doelstellingen niet gehaald worden? Zal er dan druk vanuit stakeholders ontstaan om de eisen minder streng te handhaven?

### Arbeidsproductiviteit

Ook in de omgang met medewerkers kunnen zich dilemma's voordoen, bijvoorbeeld bij reorganisaties. Hoe moet een moderne onderneming omgaan met de aandeelhouderswens tot het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de druk om meer te doen met minder mensen? Hoe om te gaan met de uitruil van arbeid tegen kapitaal? Een geleidelijk, goed begeleid veranderingsproces is mogelijk, maar kostbaar. Tot dusver heeft ING die kosten nooit geschuwd.

Ook in hun *corporate governance*-structuur staan ondernemingen voor dilemma's. Zo ligt certificering van aandelen onder vuur en is er druk van buiten om haar op te heffen. Moet ING certificering handhaven of juist niet? Opheffen leidt tot meer onzekerheid over de uitslagen van aandeelhoudersvergaderingen en biedt partijen (mogelijk concurrenten van ING) met een groot maar geen meerderheidspakket de mogelijkheid de besluitvorming te domineren. ING is zelf ook belegger: vinden we het *corporate governance*-systeem dat we zelf handhaven ook in de rol van belegger wenselijk?

En dan nog de actuele voorvallen rond misleidende cijfers zoals gepubliceerd door Enron en Worldcom. ING is van oudsher conservatief en consistent in het weergeven van de cijfers. Er is echter vanuit de *International Accounting Standards* (IAS) en ook vanuit beleggershoek druk op ING om minder conservatief te boekhouden, om minder reserves te creëren en om meer winst of verlies direct te laten zien. Op dit snijvlak botsen volatiliteit en langetermijnvoorspelbaarheid met elkaar.

### Jongleur

Verantwoord ondernemen is steeds vaker het zoeken naar een evenwicht tussen conflicterende belangen. Als een jongleur, als een evenwichtskunstenaar moet de onderneming die belangen tegen elkaar afwegen en daarbij ook over ijsschotsen springen zoals winstgevendheid, regels, convenanten, gedragscodes en cao's, met als publiek werknemers, aandeelhouders, klanten en de samenleving: burgers, overheden en non-gouvernementele organisaties. Maatschappelijk verantwoord ondernemen brengt echte dilemma's met zich mee en lastige discussies: het laat zich niet samenvatten in een gelikte brochure of een geoliede toespraak. Aan de ingewikkeldheid van de dilemma's is juist de authenticiteit van het beleid te herkennen. Wie verantwoordelijk is zal en moet uiteindelijk een oplossing vinden. Maar juist de scherpe dilemma's zetten maatschappelijk verantwoord ondernemen in het passende perspectief. Dilemma's dwingen tot het maken van een keus, en de wijze van omgang met die keus - om het in D66-termen te zeggen - maakt uiteindelijk het verschil. ♦