

Duurzaam ondernemen in mondiaal verband: laveren tussen cultureel relativisme en cultureel imperialisme

Hoe kunnen bedrijven omgaan met het spanningsveld tussen het naleven van internationale gedragsregels en het rekening houden met lokale omstandigheden? Deze vraag wordt beantwoord op basis van ervaringen van twintig internationaal werkende bedrijven met duurzaam ondernemen.

Prof. dr. J. Cramer is hoogleraar duurzaam ondernemen aan het Copernicus Instituut, Universiteit Utrecht.

Steeds vaker worden bedrijven die internationaal opereren, aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Van hen wordt verwacht dat zij wereldwijd zorgvuldig omgaan met het milieu, de werknemers en de mensen in de lokale omgeving. Ze worden geacht een verantwoorde balans te zoeken tussen het welzijn van mensen ('people'), de ecologische kwaliteit ('planet') en de economische welvaart ('profit'). Dit streven wordt 'duurzaam ondernemen' oftewel 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' genoemd. Welke keuzes een bedrijf op het gebied van 'people', 'planet' en 'profit' maakt, is afhankelijk van de eigen visie en bedrijfsstrategie. Maar van belang is wel om daarbij rekening te houden met wat de buitenwereld van het bedrijf verlangt. Dit kan – zeker in internationaal verband – spanningen opleveren. Er wordt immers verschillend gedacht over vraagstukken als mensenrechten, integriteit en zorg voor het milieu. Toch moet elk zichzelf respecterend internationaal werkend bedrijf met dergelijke dilemma's weten om te gaan.

De centrale vraag is in hoeverre internationaal opererende bedrijven zich bij de uitvoering van hun eigen bedrijfsbeleid wel of niet conformeren aan die lokale omstandigheden. In principe zouden bedrijven ernaar moeten streven om wereldwijd eenzelfde beleid te voeren en daarbij de internationale gedragsregels op het gebied van duurzaam ondernemen als uitgangspunt te nemen. Waar het gaat om fundamentele rechten van de mens, zoals afwijzing van slavernij, marteling, dwangarbeid en genocide, levert toepassing van universele waarden geen problemen op. De morele dilemma's ontstaan vooral in situaties die minder eenduidig zijn. Vaak heeft dit te maken

met verschillen in culturele of politieke opvattingen. Een goed voorbeeld hiervan is het recht op vrije vakvereniging en collectieve onderhandeling voor werknemers. In sommige landen, zoals China, verhindert lokale wetgeving naleving hiervan. Wat doe je dan als bedrijf wanneer internationale gedragsregels voorschrijven de universele rechten van de mens te respecteren?

In deze bijdrage staat de vraag centraal hoe bedrijven het beste kunnen omgaan met het spanningsveld tussen naleving van internationale gedragsregels en specifieke lokale omstandigheden. Drie thema's komen daarbij aan de orde.

1. Hoe kunnen bedrijven hun weg vinden in het woud van internationale richtlijnen en standaarden dat in de loop der tijd is ontwikkeld op het gebied van duurzaam ondernemen?
2. Hoe kunnen bedrijven deze internationale gedragsregels naleven en tegelijkertijd rekening houden met de sociaal-culturele context van de landen waar ze opereren?
3. Hoe werken verschillen in politieke cultuur tussen landen door in de aanpak van duurzaam ondernemen?

Dit artikel is gebaseerd op de ervaringen van een twintigtal grote en kleinere bedrijven. Zij hebben deelgenomen aan het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'.¹ Het gaat om de volgende bedrijven: ABN AMRO, AgroFair, AXA Stenman Holland, Bijenkorf, Bloemenveiling Aalsmeer, The Cookie Company, Difrax, Friesland Foods, Fugro, Heineken, Koninklijke Houthandel

1. *Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. De resultaten zijn gebundeld in het boek: J. Cramer, Duurzaam ondernemen uit en thuis, Van Gorcum, Assen, 2005.*

G. Wijma & Zonen, Koninklijke Wessanen, Koninklijke KPN, Merison, Pentascope, Royal Haskoning, Rijnvallei, Shell, Simon Lévelt en Thermphos. Al deze bedrijven wilden maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen voor hun internationale bedrijfsactiviteiten, maar wisten niet precies hoe.

Woud van internationale gedragsregels

Voor na de Tweede Wereldoorlog is het aantal internationale gedragsregels op het gebied van duurzaam ondernemen gestaag gegroeid. Het ontstaan

van deze afspraken hing samen met het zich steeds duidelijker aftekenende proces van globalisering. Om ervoor te zorgen dat bedrijven zich zouden

houden aan bepaalde spelregels, hebben diverse internationale instanties, brancheorganisaties, 'multistakeholder'-organisaties en ook bedrijven zelf richtlijnen en standaarden op het gebied van duurzaam ondernemen opgesteld.

Alle ontwikkelde richtlijnen en standaarden hebben tot doel om handvatten te bieden bij het vormgeven van duurzaam ondernemen. Een richtlijn bevat richtinggevend principes, terwijl een standaard (of norm) aangeeft welke 'output' van bedrijven verwacht wordt. De meeste van deze gedragsregels zijn op zich strikt juridisch gesproken niet bindend. Maar ze houden wel een morele verplichting in om er naar te handelen en zijn intern binnen een bedrijf disciplinair afdwingbaar. Qua intentie en inhoud ontlopen deze afspraken elkaar niet veel. Maar in de praktijk blijkt dit woud aan richtlijnen en standaarden vaak contraproductief te werken. Bedrijven zien tussen de bomen het bos niet meer. Om enige orde aan te brengen in dit geheel wordt hieronder een aanpak beschreven die de twintig deelnemers aan het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' hebben ontwikkeld en toegepast. Deze aanpak bestaat uit twee acties:

2. Zie bijlage 1 in: J. Cramer, *Duurzaam ondernemen uit en thuis*, Van Gorcum, Assen, 2005. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar D. Leipziger, *The Corporate Responsibility Code Book*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2003.

Actie 1: Bepaal de stand van zaken op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband op basis van de OESO-richtlijnen, vergelijk die met de stand van zaken op dit gebied in uw bedrijven stel op grond daarvan beleidsprioriteiten en een gedragscode vast. Communiceer hierover met 'stakeholders'.

Als start kunnen bedrijven het beste eerst een globaal overzicht maken van de stand van zaken op het

gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband. Op basis hiervan kunnen ze via een nulmeting bekijken op welke thema's het bedrijf goed of slecht scoort en welke prioriteiten voor verbetering daaruit voortvloeien. Hiervoor kan het beste gebruik gemaakt worden van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (zie www.oecd.org). Deze richtlijnen zijn de meest overkoepelende richtlijnen op het gebied van duurzaam ondernemen. De OESO-richtlijnen kunnen eenvoudig omgezet worden in een vragenlijst. Doel hiervan is om het oordeel te krijgen van relevante personen binnen het bedrijf over de stand van zaken op het gebied van duurzaam ondernemen. Hun antwoorden leiden tot een overzicht van de onderwerpen, waarop het bedrijf al goed presteert, cruciale onderwerpen waarop het matig presteert ('witte vlekken') en onderwerpen waarop het matig presteert maar die niet of weinig risicovol zijn. Aan de hand hiervan kan het management van het bedrijf de beleidsprioriteiten bepalen op het gebied van duurzaam ondernemen in internationaal verband en een gedragscode vaststellen. Het is verstandig om deze beleidsprioriteiten en de gedragscode in een vroeg stadium voor te leggen aan 'stakeholders' die voor het bedrijf van belang zijn. Op die manier kunnen de verwachtingen van deze 'stakeholders' meegenomen worden in de verdere uitwerking van het beleid op het gebied van duurzaam ondernemen.

Actie 2: Werk de vastgestelde beleidsprioriteiten uit aan de hand van themaspecifieke internationale richtlijnen en standaarden

Bij de uitwerking van de in actie 1 geselecteerde beleidsprioriteiten zijn uiteenlopende themaspecifieke internationale richtlijnen en standaarden behulpzaam, bijvoorbeeld op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten, milieu en corruptie. Ze kunnen dienen als handvat bij de verbetering van de prestaties van het bedrijf waar het gaat om specifieke thema's en bij de borging daarvan.² Naarmate een bedrijf voortschrijdt met de invoering van duurzaam ondernemen zal het pakket van toe te passen themaspecifieke richtlijnen en standaarden zich geleidelijk uitbreiden en tot een geïntegreerd geheel kunnen worden gemaakt.

Sociaal-culturele context

Wanneer bedrijven internationale gedragsregels op het gebied van duurzaam ondernemen toepassen, kunnen zij twee wegen bewandelen. Ze kunnen kiezen voor een uniforme bedrijfsaanpak en zich

houden aan universele principes. Of ze kunnen uitgaan van een cultuurrelativistische benadering en zich aanpassen aan lokale omstandigheden. Een keuze hierin maken is vergelijkbaar met het lopen op een evenwichtsbalk. Wanneer je als Westers bedrijf te sterk je eigen waarden oplegt binnen vestigingen in andere culturen, dan kun je beschuldigd worden van 'cultureel imperialisme' en 'outcast' blijven in die gemeenschap. Maar wanneer je het omgekeerde doet en je als bedrijf geheel conformeert aan de lokale situatie, dan kun je van de internationale gemeenschap (met name de maatschappelijke organisaties) het verwijt krijgen niet te handelen volgens de internationale gedragsregels.

Om in concrete situaties verantwoord te kunnen omgaan met bovengenoemd spanningsveld trachten vele internationaal opererende bedrijven eigen spelregels op te stellen voor hun personeel. Dit gold ook voor de grote internationaal opererende bedrijven die deelnamen aan het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context'. Uit hun ervaringen blijkt dat sociale thema's zoals mensenrechten en integriteit meer dilemma's met zich mee brengen dan het thema milieu. Bij de invulling van het milieubeleid kan een onderneming wereldwijd in principe dezelfde prestatie-eisen stellen. Dit wil niet zeggen dat ethische dilemma's in het geheel geen rol spelen, denk bijvoorbeeld aan discussies over het gebruik van genetisch gemodificeerde organismen. Maar keuzes hierin zijn eerder afwegingen van het management van een bedrijf dan ingegeven door cultuurverschillen.

Dilemma's rijzen vooral bij sociale thema's zoals vrije vakvereniging, discriminatie en gelijke kansen (man-vrouw; godsdienst; seksuele geaardheid), werktijden, privacybescherming en giftenregelingen. Bij deze sociale onderwerpen spelen morele en cultuurgebonden afwegingen een belangrijke rol. Daarom is het hier meer noodzakelijk rekening te houden met lokale gebruiken en omstandigheden. Voor verschillende thema's op sociaal gebied is het niet mogelijk om vanuit centraal niveau in detail voor te schrijven waaraan lokale vestigingen moeten voldoen.

Om toch uniformiteit in beleid zeker te stellen, hebben twee van de deelnemers aan het programma (Shell en Heineken) een procedure ontwikkeld. Shell heeft dit gedaan op het terrein van mensenrechten en Heineken op het terrein van integriteit, waaronder thema's als fraude, corruptie en giften vallen. De door deze bedrijven ontwikkelde procedure houdt in dat zij eisen stellen aan het interne proces dat moet plaatsvinden op lokaal niveau. Lokale managers moeten aangeven met welke dilemma's ze geconfronteerd worden en hoe ze deze willen oplossen.

In samenspraak met mensen van centraal niveau wordt vervolgens bepaald of de voorstellen passen in het algemene beleid. Per onderwerp moet worden vastgesteld binnen welke bandbreedte op lokaal niveau gehandeld mag worden. Die bandbreedte moet passen binnen het beleid dat op bedrijfsniveau centraal is vastgelegd en in lijn is met internationale richtlijnen. Door het bewaken van een heldere en eenduidige procedure hebben beide bedrijven een manier gevonden om met het spanningsveld tussen naleving van internationale gedragsregels en lokale omstandigheden om te gaan. Hieronder wordt de aanpak van Heineken uitgebreider toegelicht.

Heineken als voorbeeld

Heineken is wereldwijd actief in de productie, distributie en verkoop van bier, mout en frisdranken. De productie vindt plaats op zo'n 120 productielocaties in bijna 70 landen. In totaal werken er circa 60.000 mensen. Het bedrijf worstelde met de vraag hoe het binnen zijn vestigingen wereldwijd met het integriteitsvraagstuk moest omgaan. Het bedrijf was bekend met het verschijnsel dat wat in het ene land beschouwd wordt als corruptie, in het andere land een gift heet. Hoe kon het bedrijf nu wereldwijd een zelfde set richtlijnen hanteren ten aanzien van dit thema en toch rekening houden met sociaal-culturele verschillen?

Begin 2000 gaf de Raad van Bestuur de opdracht aan de afdeling Corporate Affairs om op het gebied van integriteit een gedragscode en implementatiemethode voor Heineken te ontwerpen. Deze code moest voldoen aan de juridische vereisten in Nederland en relevant en werkbaar zijn in alle landen waar Heineken opereert. Er werd een divers samengesteld projectteam opgezet. Naast Corporate Affairs, die het projectmanagement uitvoerde, waren Corporate Human Resources & Organisation Development, Corporate Legal & Business Affairs, Group Internal Audit en Corporate Control & Accounting vertegenwoordigd.

De eerste vraag waarvoor het projectteam werd gesteld, was: moet het proces 'top-down' of 'bottom-up' opgestart worden? Er werd gekozen voor het laatste, om verschillende redenen. Ten eerste heeft Heineken een rijke schakering aan merken, waarvan 80 procent lokaal is. Mede daardoor is de binding van de lokale werkmaatschappij met de Heineken-onderneming soms beperkt. Ten tweede heeft Heineken bij de invoering van integriteitsbeleid met allerlei culturen te maken. Hiermee wil Heineken bij de uitwerking van dit beleid wel degelijk rekening houden. Ten

derde werkt Heineken volgens een delegatiemodel. Er bestaat grote autonomie bij zelfstandige werkmaatschappijen. Het 'top-down' opleggen van zaken past minder goed in de bedrijfscultuur. Wel worden de werkmaatschappijen geacht te werken binnen een (ruim gehouden) raamwerk dat centraal wordt vastgesteld. Daarbij gaat het vooral om de bedrijfswaarden en -uitgangspunten en het op centraal niveau geformuleerde beleid. De vertaalslag van dit centrale beleid naar lokaal beleid wordt gezien als een lokale verantwoordelijkheid. Voor het thema integriteit ligt dit laatste echter gevoeliger. Want het is minder goed mogelijk om lokaal af te wijken op dit thema.

Om het integriteitsbeleid te ontwerpen zijn verschillende werkmaatschappijen betrokken in pilot-studies. Dit waren werkmaatschappijen in sub-Sahara Afrika, het Caribisch gebied (Suriname), Italië, de Verenigde Staten en Indonesië. Binnen het brede thema 'integriteit' werden de volgende onderwerpen uitgewerkt: wet- en regelgeving; corruptie; belangenverstrengeling, fraude, giftenregeling, ketenverantwoordelijkheid en klokkenluiderregeling.

Bij de implementatie van het beleid binnen de pilots werden de volgende randvoorwaarden in acht genomen:

- Elke werkmaatschappij moet een analyse maken van de risicoperceptie van alle hierboven genoemde onderwerpen. Vervolgens moet ze aangeven welke functies binnen de organisatie hiermee in meer of mindere mate te maken hebben, en welke van die functies het meest kwetsbaar zijn. Op basis daarvan moet elke werkmaatschappij zelf een lokale integriteitscode opstellen. Daarbij moet ze wel voldoen aan de kaders die het centraal niveau heeft opgesteld in begeleidende documenten op het gebied van integriteit. Dit vormt de kern van het implementatiesysteem.
- Duidelijke prestatie-indicatoren en onderhoudseisen dienen de handhaving te bevorderen.
- De werkmaatschappij moet zelf de activiteiten uitvoeren. De controle hiervan gebeurt door Internal Audit (in verband met de zekerstelling dat aan de eisen wordt voldaan) en door de externe accountant (KPMG). Er is dus NIET gekozen voor een benadering waarbij individuele medewerkers een verklaring van goed gedrag moeten ondertekenen. Dit past namelijk niet in het besturingsmodel van Heineken, dat gebaseerd is op delegatie van verantwoordelijkheid naar de werkmaatschappijen.

- De implementatie is niet vrijblijvend. Er vindt toetsing plaats van de lokale codes en ook van de implementatieplannen door de Business Conduct Review Committee (een toetsingscommissie op centraal niveau). Toetsing van de uitvoering van de implementatieplannen geschiedt primair door de Group Internal Audit en een extern accountancybureau.
- Daarnaast is er een klokkenluiderregeling geformuleerd. Een klokkenluider kan drie wegen bewandelen: via een verantwoordelijke lijnmanager (op vertrouwelijke basis), via een lokale vertrouwenspersoon of via een externe helpline die anoniem hierover communiceert met de integriteitscommissie en de Raad van Bestuur. In de integriteitscommissie zitten de directeurs van de afdelingen die ook in het projectteam participeren.

Om bovenstaande te kunnen uitvoeren zijn ter ondersteuning de volgende documenten opgesteld:

- Een 'Code of Business Conduct Management Primer'. Een handboek waarin staat welke onderwerpen onder het integriteitsbeleid vallen en welke beleidsuitgangspunten Heineken per onderwerp hanteert.
- Een 'Code of Business Conduct Implementation Manual'. Een handleiding om de werkmaatschappijen te assisteren bij de planning en uitvoering van de 'Code of Business Conduct'-activiteiten.
- Een 'Code of Business Conduct Klokkenluiderregeling'.

Ondanks dat er verschillen zaten in de wijze waarop de lokale codes werden opgesteld, leverde de toetsing van deze lokale codes en de daaraan gekoppelde implementatieplannen door de Business Conduct Review geen problemen op. De commissie toetste twee hoofdpunten: 1: Staat er in de lokale code wat erin moet staan? En 2: Zijn de geformuleerde uitgangspunten redelijk voor een bepaalde cultuur. De ervaring leert dat de centrale uitgangspunten van Heineken een startpunt vormen. Maar om goed om te gaan met diversiteit in cultuur moet een bepaalde lokale afwijking mogelijk zijn.

Verschillen in politieke cultuur

Bij de toepassing van internationale gedragsregels blijken bedrijven niet alleen rekening te moeten houden met de hierboven beschreven sociaal-culturele context. De politieke cultuur van een bepaald land is ook van belang. De politiek-maatschappelijke

situatie in een land bepaalt namelijk tot op grote hoogte wat van bedrijven – en zeker van buitenlandse Westerse bedrijven – verwacht wordt op het gebied van duurzaam ondernemen. Wat in het ene land vanzelfsprekend is, is in een ander land een belangrijk aandachtspunt. Dit komt door verschillen in:

- de maatschappelijke problemen die in een bepaald land prioriteit krijgen;
- de relatie tussen (multinationale) ondernemingen en de lokale overheid;
- de relatie tussen (multinationale) ondernemingen en hun 'stakeholders' (waaronder maatschappelijke organisaties) en de rol van burgers.

Hoe deze verschillen kunnen doorwerken in de aanpak van duurzaam ondernemen, wordt hieronder toegelicht aan de hand van het voorbeeld van ABN AMRO.

De ABN AMRO is een bank met een personeelsbestand van zo'n 98.000 mensen. Ze heeft vestigingen in 58 landen. Haar thuismarkten zijn Nederland, Brazilië en de Verenigde Staten. De politieke en maatschappelijke contexten van deze drie markten lopen zeer uiteen. Die verschillen werken door in de lokale invulling van duurzaam ondernemen door de bank.

Nederland

Nederland is een welvarend land, dat de afgelopen jaren echter geconfronteerd is geweest met een economische recessie, waardoor de werkgelegenheid is aangetast. Ook bij ABN AMRO is het aantal arbeidsplaatsen in 2000/2001 met ongeveer 7.000 gereduceerd. Bovendien hebben de politieke ontwikkelingen gedurende de afgelopen jaren geleid tot verscherping van het politieke debat, onder andere over de multiculturele samenleving, en heeft een aantal schandalen in het bedrijfsleven het publiek vertrouwen geschaad.

Uiteraard wordt ook ABN AMRO in Nederland hierdoor geraakt. De bank wordt sterker aangesproken door de consument (die stemt met zijn voeten) en door non-gouvernementele organisaties. Die verwachten openheid en transparantie en een bereidheid gehoor te geven aan maatschappelijke kritiek.

ABN AMRO wil op bovengenoemde ontwikkelingen zo open en constructief mogelijk reageren. De bank doet dit door de dialoog te zoeken met belangengroeperingen, uiteenlopend van Milieudefensie tot Amnesty International. Ook worden sociale, ethische en milieuvragen in toenemende mate onderdeel van klantacceptatie, risicobeoordeling

en financiering. Daarbij probeert ABN AMRO zo transparant mogelijk te zijn met betrekking tot wie en wat de bank financiert en wat daarvan de gevolgen zijn. Voorbeelden hiervan zijn de financiering van defensiematerieel en milieuactiviteiten, zoals houtkap en olie- en gaswinning. Verder wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een duurzaam inkoopbeleid.

Daarnaast levert de bank een actieve bijdrage aan maatschappelijke problemen die een logisch verband hebben met haar zakelijke activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het toegankelijker maken van de financiële sector voor startende allochtone ondernemers, en het tegelijkertijd aanbieden van langdurige coaching.

Bovendien heeft de bank aandacht voor goed werkgeverschap, waarin naast een goed salaris bijvoorbeeld ook opleiding en ontplooiingsmogelijkheden

en een diversiteitstreven voorop staan, ongeacht leeftijd. De bank overweegt om in de leiderschaps-criteria op te nemen dat voor verdere promotie het zichtbaar invulling geven aan duurzaam ondernemen een vereiste is. En ten slotte hecht de bank er waarde aan om ook zelf op milieugebied haar bijdrage te leveren. Daarom heeft reductie van energieverbruik en CO₂-uitstoot prioriteit.

Brazilië

In Brazilië is de maatschappelijke situatie geheel anders dan in Nederland. Het land kent grote verschillen in welvaart binnen de eigen bevolking en een enorme culturele diversiteit. De armoedeproblematiek staat hoog op de politieke agenda, zeker sinds Lula in 2002 president werd. Hij was daarvoor metaalarbeider en vakbondsleider en ziet zichzelf duidelijk als vertegenwoordiger van de lagere klasse. Binnen de Banco Real (de Braziliaanse vestiging van ABN AMRO) speelt maatschappelijke betrokkenheid een sleutelrol in de besluitvorming. De directie, en niet in de laatste plaats de hoogste baas, vindt dat de bank de maatschappelijke problemen in het land ook tot haar eigen verantwoordelijkheid moet maken, uiteraard binnen de beïnvloedingsfeer van de bank. Binnen het trainings- en opleidingsprogramma van de bank (de 'Training Academie') wordt deze sociale grondhouding actief gecommuniceerd. Verder geeft de Banco Real inzicht in het financieel beheer en verstrekt de bank microfinanciering aan ondernemers in sloppenwijken. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op diversiteitsbeleid.

**Wat in het ene land
vanzelfsprekend is, is in een
ander land een belangrijk
aandachtspunt**

Ten slotte hebben de milieugevolgen van activiteiten waarvoor de bank krediet verleent prioriteit. Dit laatste heeft aandacht gekregen nadat een Braziliaanse non-gouvernementele organisatie de bank op dit punt bekritiseerde had. De directie nam die kritiek serieus en verzocht deze organisatie om alle accountmanagers van de bank een tweedaagse training te geven in de milieukennis die nodig was bij kredietverlening. In een land waarin nauwelijks sprake is van een overlegcultuur was dit beslist een uitzondering. De training heeft inderdaad plaatsgevonden.

Verenigde Staten

In de Verenigde Staten wordt van grote ondernemingen een actieve rol verwacht als leidende speler in de samenleving. Zo bekleden vertegenwoordigers van bedrijven in hun vrije tijd veel bestuursfuncties. Maatschappelijke organisaties proberen goede bestuurders uit de kringen van het bedrijfsleven aan te trekken om zo voldoende ingangen bij de politiek en het bedrijfsleven te krijgen. Hierdoor ontstaat een netwerk van partijen met belangen over en weer. LaSalle, een door ABN AMRO overgenomen bank, is ook maatschappelijk actief. Ongeveer 400 medewerkers zitten in het bestuur van ruim 700 maatschappelijke organisaties. LaSalle vervult tegelijkertijd een voortrekkersrol op terreinen die aansluiten bij de bank. Een voorbeeld hiervan is de bewuste keuze om de grootste zakelijke sponsor te zijn van het Tax Assistance Program. 138 vrijwilligers hebben meer dan 800 belastingaangiften ingevuld van burgers met een inkomen onder modaal. De financiering van maatschappelijk relevante ontwikkelingen of instellingen geschiedt minder vanuit de overheid dan in Nederland. Ook hier is een belangrijke rol weggelegd voor de private sector. Dit heeft een aantal consequenties voor LaSalle:

- Gezien de politieke structuur van het land betekent dit dat LaSalle aan beide politieke partijen donaties moet verrichten; er is in de praktijk geen 'opting-out'-mogelijkheid.
- Filantropie ('charity') krijgt per saldo een moreel verplicht karakter en is dus niet vrijblijvend. Donaties van bedrijven zijn onmisbaar om de samenleving te laten draaien. Dit geldt voor bijvoorbeeld publieke radio, musea en welzijnswerk.

LaSalle geeft financiële steun aan ruim 700 non-gouvernementele organisaties.

- Onderwerpen die niet op de politieke agenda staan, zijn dus ook minder belangrijk vanuit bedrijfsperspectief. Een van Europa afwijkende visie op klimaatbeheersing en het Kyoto-verdrag is hiervan een voorbeeld.

Op verschillende terreinen dwingt de overheid door middel van wetgeving zelfs private financiering af. Een voorbeeld hiervan is de 'Community re-investment act': deze wet bepaalt dat banken ook een bijdrage moeten leveren aan het opnieuw tot ontwikkeling brengen van achterstandswijken. LaSalle werkt hieraan ook actief mee.

Bij de uitwerking van het beleid op het gebied van duurzaam ondernemen in de drie thuismarkten legt ABN AMRO dus verschillende accenten. En dat wordt ook door die thuismarkten van hen verwacht. Soms leidt dit verschil in uitwerking tot dilemma's. Zo kan bijvoorbeeld de filantropische bijdrage in de Amerikaanse thuismarkt als dwang ervaren worden. Of kan in de Nederlandse thuismarkt de afweging moeilijk zijn aan wie wel en niet krediet verleend wordt mede op grond van ecologische en sociale criteria. Ook in zulke gevallen kan een vergelijkbare procedure gehanteerd worden als door Heineken en Shell zijn ontwikkeld op het gebied van integriteit en mensenrechten. Zolang de bandbreedte waarbinnen gehandeld mag worden goed wordt bewaakt, zijn de dilemma's hanteerbaar.

Tot slot

Gezien de grote verschillen in maatschappelijke context tussen landen moeten internationaal opererende bedrijven bij de invulling van hun beleid op het gebied van duurzaam ondernemen rekening houden met de sociaal-culturele en politieke context van het betreffende land en de maatschappelijke vraagstukken die daar leven. Een bedrijf doet er verstandig aan om zijn strategie op het gebied van duurzaam ondernemen aan te passen aan de lokale omstandigheden van het land waarin het investeert. Maar zonder daarbij de eigen normen en waarden los te laten en de internationale gedragsregels op het gebied van duurzaam ondernemen te veronachtzamen.