

Is the tail wagging the dog, or the dog wagging the tail?

In bestuurskamers gaat het steeds vaker over Environmental Social and Governance (ESG)-vraagstukken. De nieuwe Europese verslaggevingsregels die vanaf boekjaar 2024 van kracht worden voor beursgenoteerde ondernemingen en het jaar erna voor ‘grote’ ondernemingen, vereisen dat ondernemingen niet alleen gaan rapporteren over ‘money’, maar ook over mens en milieu. De nieuwe verslaggevingsregels moeten ertoe leiden dat het gedrag van bestuurders en commissarissen zich meer op langetermijnwaardecreatie gaat richten.

In dit kader stelt **Auke de Bos** de bestuurders gelijk aan de ‘dog’ en de verslaggevingsregels aan de ‘tail’. En stelt hij de vraag: is the tail wagging the dog, or the dog wagging the tail?



Auke de Bos is hoogleraar
Bedrijfseconomie aan de
Erasmus Universiteit en
bestuurder bij EY Accountants.

Het Stockholm Resilience Centre (www.stockholmresilience.org) heeft de negen grenzen van de aarde in kaart gebracht. De planetaire grenzen betreffen de opwarming van de aarde, het verlies van biodiversiteit, de stikstofkringloop/fosforkringloop, het gat in de ozonlaag, oceaanzuuriging, waterschaarste, landgebruik, chemische verontreiniging en deeltjes in de atmosfeer. Het Stockholm Resilience Centre is van mening dat de mens binnen deze grenzen moet blijven om duurzaam gebruik te kunnen blijven maken van de hulpbronnen van de aarde. In de laatste publicatie van september 2023 geeft zij aan dat zes van de negen grenzen zijn overschreden. Indien alle grenzen worden overschreden is het einde oefening voor de mensheid. Een niet bemoedigende boodschap.

Duidelijk is dat dingen anders moeten: we kunnen niet doorgaan met het gebruiken van de aarde zoals we nu doen. Dit is ook een belangrijke boodschap van de Europese Unie. In de zogenaamde Green Deal uit 2020 komt de Europese Commissie met een reeks beleidsinitiatieven met als overkoepelend doel de Europese Unie (EU) in 2050 klimaatneutraal te maken. Het plan is om elke bestaande wet te herzien op zijn klimaatmerites en ook nieuwe wetgeving in te voeren op het gebied van de circulaire economie, de renovatie van gebouwen, biodiversiteit, landbouw en innovatie.

Een van de initiatieven is de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) met onderliggende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) gericht op uniforme duurzaamheidsverslaggeving. Eerst voor Europese beursgenoteerde ondernemingen, gevolgd door 'grote' ondernemingen.

Hoop en vrees

De achterliggende gedachte van de CSRD is dat door ondernemingen te laten rapporteren over hun beleid op mens- en milieugebied (inclusief risico's en kansen en hun prestaties op deze gebieden), beleggers en financiers hun geldmiddelen vooral gaan beleggen in milieuvriendelijke en sociale ondernemingen. Daarbij komt de toegenomen accountability van bestuurders en commissarissen op dit gebied. Inmiddels hebben we reeds gezien dat enkele institutionele beleggers daadwerkelijk andere keuzes hebben gemaakt: zo stopte ABP met het beleggen in fossiele industrieën. Bovenop de CSRD komt de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), die zich richt op het bevorderen van duurzaam en verantwoordelijk gedrag van ondernemingen en het verankeren van mensenrechten- en milieuoverwegingen in de bedrijfsvoering en corporate governance van ondernemingen. De vrees van ondernemingen is dat dit zal leiden tot meer aansprakelijkheden.

De vraag dient zich aan of deze nieuwe regels, gericht op transparantie en aansprakelijkheid, daadwerkelijk het 'goede' gedrag van bestuurders en commissarissen bewerkstelligen. Er zijn professionals die geloven in de uitspraak: 'Sunlight is the best disinfectant'. Door inzicht te geven in hoe organisaties met mens en milieu omgaan zullen niet alleen aandeelhouders en financiers, maar ook werknemers en consumenten zich richten op ondernemingen die dat serieus doen. Anderen zijn van mening dat meer regelgeving enkel leidt tot compliance en niet zozeer van invloed zal zijn op het gedrag. Zij zijn bang voor aansprakelijkheidstelling, zoals we die zien bij Shell en ING, waar Milieu-defensie deze ondernemingen heeft gedaagd. Hierdoor ontstaat mogelijk een lawyers paradise, waarbij het voorkomen van aansprakelijkheden voorop staat.

Lef en marktwerking

Wat er daadwerkelijk gaat gebeuren is moeilijk te voorspellen. Dat de CSRD en CSDDD per saldo een positieve impact gaan hebben, is dus geen uitgemaakte zaak. Er lijkt meer nodig te zijn dan enkel het implementeren van de nieuwe wet- en regelgeving om er een succes van te maken. Te beginnen met de aandeelhouders en andere stakeholders van ondernemingen. Zij moeten aan de ene kant volwassen zijn en lef hebben om bedrijven en bestuurders de ruimte geven om daadwerkelijk een transitie te maken. Niet direct afrekenen als dat op korte termijn een investering vraagt, zaken niet in één keer goed gaan of als de onderneming tussen twee kwaden moet kiezen. Anderzijds moeten zij het lef hebben hun geld, tijd en kunde elders in te zetten als een onderneming het nalaat te verbeteren.

Een verder te nemen stap zou het prijzen van de externaliteiten van ondernemingen zijn. Een 'echte' prijs is dan de prijs van een product plus de sociale en milieukosten die gepaard gaan met de productie ervan (www.trueprice.org). Deze verborgen kosten worden nu (nog) niet geprijsd. Indien dit zou gebeuren, is het goed denkbaar dat milieuvriendelijke producten een lagere prijs krijgen dan milieubelastende producten. Daarmee is de verleiding om voor niet-duurzaam financieel gewin te gaan in elk geval verdwenen.

Voor mij als bedrijfseconoom is het duidelijk dat het invoeren van dit concept daadwerkelijk het gedrag van ons allen zal beïnvloeden. Marktwerking is uiteindelijk het meest krachtig. Ter illustratie, al jaren proberen we het gasverbruik omlaag te krijgen, maar toen de prijzen omhoogschoten als gevolg van de oorlog in Oekraïne, daalde het gebruik pas drastisch.

Goed mensschap

Meer transparantie, aansprakelijkheden, druk van stakeholders, het beprijzen van milieueffecten, het zijn allemaal (externe) interventies om het gedrag te beïnvloeden. Maar wat mij betreft komt een echt effectieve gedragsverandering vanuit jezelf, van binnenuit. Wanneer je je verdiept in mens en milieuvraagstukken, kan de conclusie van een bestuurder en commissaris alleen maar zijn: ik wil de wereld beter achterlaten. Niet voor mijzelf, maar voor de generatie na mij. Dat is goed rentmeesterschap, of zal ik zeggen: goed mensschap. En daar is leiderschap voor nodig. Mijn oproep aan bestuurders en commissarissen: zorg ervoor dat jij de 'dog' bent die met zijn of haar staart zwaait – en niet andersom.

