

# 1. Inleiding

*Maatschappelijk ondernemen: vier voorbeelden uit de praktijk*

Een aantal werknemers van het Utrechtse IT-bedrijf Ordina krijgt er dit jaar bijzonder werk bij. Zij gaan als onderdeel van hun werk lesgeven op middelbare scholen. Op deze manier wil het bedrijf helpen het nijpende lerarentekort te lijf te gaan. Tegelijkertijd ziet het ook grote voordelen voor zichzelf. Directeur Tom Rodrigues van Ordina vindt er geen doekjes om: “Maatschappelijk ondernemen is big business, maar het is niet enkel liefdadigheid. Maatschappelijk ondernemen wordt een trend. Bedrijven gaan zich steeds vaker bezighouden met maatschappelijke vraagstukken om zo hun imago te verbeteren of te vestigen. Daarnaast wordt Ordina een aantrekkelijke werkgever”<sup>1</sup>.

Modeontwerpster Cora Kemperman heeft sinds 1995 een eigen winkelketen opgebouwd met vestigingen in Nederland en België. Volgens de *mission statement* van het bedrijf zou een deel van de winst besteed moeten worden aan goede doelen in het land waar het bedrijf produceert. In India is een project opgezet om kinderen van medewerkers naar school te laten gaan. “Ik ben heel gelukkig dat we dit soort dingen kunnen doen. Dat is wél altijd een droom van me geweest.”<sup>2</sup>

Varkenshouder Benaar Dirven uit Someren zoekt, samen met 21 collega's, herstel van maatschappelijke acceptatie voor zijn ondernemerschap. In het kader van de Verklaring van Wageningen heeft hij een bedrijfsplan opgesteld dat hij publiekelijk ter discussie stelt. Zijn bedrijfsplan besluit als volgt<sup>3</sup>:

De overheid heeft tien jaar lang wetgeving gemaakt om bedrijfsactiviteiten te belemmeren. (...) Indien de overheid het roer omgooit naar een meer individuele aanpak waarbij de overheid de milieukaders stelt, kan de individuele ondernemer zelf naar eigen inzicht een goede bedrijfsinvulling geven, binnen de gestelde kaders. (...)  
Het persoonlijk doel van de Verklaring van Wageningen is om ons te onderscheiden van de grijze massa. Destructieve krachten en negatief denken hebben het imago van de sector bepaald. Zodra een positieve-

---

1 Bron: *NRC-Handelsblad*, 31 augustus 2000.

2 Bron: *Opzij*, juli/augustus 2000, p. 80.

3 P. 10 van het bedrijfsplan, opgenomen in: G.B.C. Backus en J.W. van der Schans (red.), *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*, Wageningen 2000 (website: <http://www.lei.wag-ur.nl/sites/verklaringvanwageningen/index.htm>).

ling zijn kop boven het maaiveld uitstak werd hij door collega's als anti-collegiaal beschouwd en hoorde hij er eigenlijk niet meer bij. Nu het tij aan het keren is en er in Nederland alleen nog ruimte is voor pro-actieve varkenshouders, hoop ik dat deze groep zal groeien. Door als varkenshouder je verantwoordelijkheid te nemen ten opzichte van de maatschappij is er toekomst voor de goedwillende. Een economische en maatschappelijk geaccepteerde varkenshouderij is een must.

Sinds begin 1999 hanteert Stork gedragsregels die haar ethische uitgangspunten weergeven voor het zakelijk handelen van alle bedrijfsonderdelen en alle medewerk(st)ers van de onderneming. De gedragsregels omvatten elf onderwerpen over onder meer veiligheid en gezondheid, milieubescherming ("Handhaaf lokale milieuvoorschriften, of internationale standaarden als die hogere eisen stellen"), fundamentele mensenrechten ("Maak nimmer gebruik van kinder- of gevangenaarbeid"), verantwoord sociaal beleid ("Streef er in uw personeelsbeleid naar om de samenstelling van het lokale personeel, inclusief lager en middel-management, een afspiegeling te laten zijn van de samenstelling van de lokale bevolking") en een goede verantwoording.

Vier voorbeelden van wat maatschappelijk ondernemen wordt genoemd. De voorbeelden zijn vrij willekeurig gekozen uit talloze andere, maar geven een eerste indruk van de grote variëteit aan uitdrukkingsvormen van dit verschijnsel.

De voorbeelden zouden overigens de indruk kunnen wekken dat het hier gaat om een typisch Nederlands verschijnsel van rond de millenniumwisseling. Een dergelijke begrenzing van dit verschijnsel naar tijd en plaats zou evenwel niet terecht zijn. Zo namen ondernemingen als de Gist- en Spiritusfabriek, Philips, de rubberfabriek Hevea en de scheepswerf RDM al ruwweg een eeuw geleden voor hun werknemers de sociale woningbouw ter hand. Maatschappelijk ondernemen is evenmin een typisch Nederlands verschijnsel. Een duidelijke aanwijzing voor het internationale karakter van het fenomeen zijn de (herziene) *Guidelines for Multinational Enterprises* die de regeringen van de lidstaten van de OESO in juni 2000 hebben aanvaard<sup>4</sup>. "Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard, enterprises should contribute to economic, social and environmental progress with a view to achieving sustainable development." Zo begint het inhoudelijke deel van de *Guidelines* die aanbevelingen zijn van de regeringen aan transnationale ondernemingen, en vrijwillig te aanvaarden principes en normen voor verantwoord ondernemen aanreiken.

---

4 <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetext.htm>. Deze richtlijnen werden in 1976 voor de eerste maal opgesteld en zijn sindsdien vijfmaal herzien. Zie verder par. 6.3.3 van dit advies.

Een ander voorbeeld van een internationaal beroep op maatschappelijk ondernemerschap is het zogenoemde *Global Compact for the New Century*. De secretaris-generaal van de Verenigde Naties, Kofi Annan, heeft internationale ondernemers opgeroepen zich aan te sluiten bij deze overeenkomst die een negental beginselen ten aanzien van mensenrechten, arbeid en milieu bevat<sup>5</sup>. Inmiddels hebben zich rond 50 ondernemingen (waaronder Shell en Unilever), 12 vakorganisaties alsmede enige niet-gouvernementele organisaties (NGO's) bij het *Global Compact* aangesloten.

#### *De adviesaanvraag*

Directe aanleiding voor dit advies is de adviesaanvraag die de staatssecretaris van Economische Zaken de raad namens het kabinet heeft gezonden.

De adviesaanvraag is weergegeven in bijlage 1.

In de adviesaanvraag merkt het kabinet op dat er een toenemende belangstelling bestaat voor 'maatschappelijk ondernemerschap' en dat dit hem aanleiding geeft de rollen van de betrokken partijen ten aanzien van dit fenomeen nader te bezien. De raad wordt gevraagd zijn opvatting te geven over de rol van de (centrale en decentrale) overheid, het bedrijfsleven (ondernemers en werknemers en hun organisaties) en andere maatschappelijke organisaties op het gebied van maatschappelijk ondernemen en te bezien hoe die rollen kunnen worden ingevuld om de samenwerking bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen op een effectieve wijze vorm te geven.

#### *Aanpak*

De raad heeft, om die vragen goed te kunnen beantwoorden, de vraagstelling wat breder opgevat en heeft om te beginnen willen nagaan welke maatschappelijke rol ondernemingen vervullen in de huidige maatschappelijke configuratie. Dat vormt in zijn visie de basis voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het advies heeft niet de pretentie om maatschappelijk ondernemen in al zijn veelvormige verschijningsvormen te beschrijven en te verklaren. Dat is weinig zinvol en feitelijk ook onbegonnen werk omdat het gaat om een zich voortdurend ontwikkelend verschijnsel dat zich op vele terreinen manifesteert.

Een belangrijke functie van het advies is wel het scheppen van duidelijkheid over het begrippenapparaat wanneer wordt gesproken van maatschappelijk ondernemen. Het publieke debat over dit thema kan daarmee aan helderheid en relevantie winnen. Door middel van aansprekende praktijkvoorbeelden worden de mogelijke verschijningsvormen op verschillende schaalniveaus van maatschappelijk ondernemen in meerdere dimensies geïllu-

---

5 <http://www.unglobalcompact.org/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm>.

streerd. Dergelijke *good practices* kunnen een stimulerende werking richting het bedrijfsleven hebben.

#### *Leeswijzer*

De opbouw van het advies is als volgt. Hoofdstuk 2 bevat een nadere begripsbepaling. Mede in reactie op de omschrijving van maatschappelijk ondernemen in de adviesaanvraag ontwikkelt de raad zijn visie op dit fenomeen.

Hoofdstuk 3 opent met een historische schets en geeft vervolgens aandacht aan krachten die maatschappelijk ondernemen in de huidige tijd dragen en doen evolueren. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 concreet in op de interactie tussen de onderneming en haar omgeving. Daarbij staan de markten waarop de onderneming opereert centraal. Hoofdstuk 5 bespreekt mogelijkheden van samenwerking en problemen van ketenafhankelijkheid. Hoofdstuk 6 geeft aandacht aan communicatie over maatschappelijk ondernemen, door het opstellen van gedragscodes en het informeren en rapporteren over de realisatie van de gestelde doelen.

Hoofdstuk 7, de samenvattende slotbeschouwing, zet de belangrijkste conclusies en aanbevelingen nog eens op een rij.

#### *Vorbereiding en vaststelling*

Dit advies is voorbereid door de ad-hoccommissie Maatschappelijk Ondernemen. De samenstelling van deze commissie is weergegeven in bijlage 2.

De raad heeft dit advies besproken en vastgesteld in zijn openbare vergadering van 15 december 2000. Het verslag van die vergadering is verkrijgbaar bij het secretariaat van de raad.