

3. De evolutie van maatschappelijk ondernemen

3.1 Inleiding

Maatschappelijk ondernemen is geen nieuw verschijnsel – ook al kunnen specifieke verschijningsvormen ervan opkomen en weer verdwijnen. Paragraaf 3.2 belicht enige historische wortels van het maatschappelijk ondernemerschap in Nederland. Dat is niet alleen om een zekere continuïteit te beklemtonen maar ook om zicht te krijgen op ontwikkelingen in de omgeving van de onderneming die de evolutie van specifieke verschijningsvormen van maatschappelijk ondernemen mede bepalen. Daarbij valt te denken aan verschuivingen in de aard en omvang van maatschappelijke noden en knelpunten, mede in relatie tot veranderingen in de rol en positie van de overheid. Paragraaf 3.3 plaatst de onderneming vervolgens in de huidige sociaal-economische constellatie en geeft daarbij aandacht aan enige trendmatige ontwikkelingen die ook voor de verdere ontwikkeling van maatschappelijk ondernemen van belang kunnen zijn. In paragraaf 3.4 staan de onderneming en de ondernemer centraal en komen drijvende krachten van maatschappelijk ondernemen in beeld.

3.2 Maatschappelijk ondernemen in historisch perspectief

Door de grootschalige opkomst van het fabriekssysteem in het laatste kwart van de 19^e eeuw werden bestaande netwerken als familie, kerk en buurt opgebroken. Het verlies aan sociale opvang werd deels opgevuld door fabrikan-ten zelf, onder meer door de instelling van zieken- en spaarfonds- en alsmede uitzetfondsen voor ongetrouwde arbeidsters. Voor een ander deel voorzagen verenigingen van arbeiders in voorzieningen als een ziekenkas of een wedu-ven- en pensioenfonds¹ (zie kader).

De motieven voor dit ‘sociaal ondernemerschap’ waren divers: angst voor arbeidsonrust en maatschappelijke radicalisering; het streven de vakbeweging buiten de fabriekspoort te houden; het plichtbesef van de ondernemer, inge-geven door een liberale of godsdienstige levensbeschouwing. Ook waren er bedrijfskundige motieven, zoals het aantrekken van betere arbeidskrachten, ook van elders: “Een goed geoutilleerd fabrieks- of bedrijfstakfonds kon het

1 Zie: Jan Bruggeman, Aart Camijn: *Ondernemers verbonden, 100 jaar centrale ondernemingsorganisaties in Nederland*, Wormer 1999, p. 18.

Sociale voorzieningen bij Twentse ondernemingen

Diederich Gelderman (textielabrikant) en Willem Stork (machinefabrikant) in Twente zijn voorbeelden van 'sociale ondernemers' aan het eind van de 19^e eeuw. Beiden hadden voor hun arbeiders een ziekenfonds, een spaarkas, een weduwen- en wezenfonds, een pensioen- en ondersteuningsfonds en een vorm van herhalingsonderwijs voor kinderen tot achttien jaar. Bij Gelderman was bovendien een medische keuring en een toelatingsexamen voor kinderen bij indiensttreding verplicht. Het ziekenfonds werd door de arbeiders gevuld (bij Stork door inhouding van twee procent van het loon), maar Gelderman gaf hun geen zeggenschap in het beheer van het fonds: "Wij meenden het fonds onder ons te moeten houden, omdat

ten aanzien van de uitkeringen moeilijk vaste regelen zijn te stellen en dat voor onze fabriek en ook voor de arbeiders het beste is" (Van Genabeek, p. 361). Stork betaalde bij ziekte aanvankelijk de helft van het loon door, maar vanaf 1887 maximaal een jaar lang het volledige loon, voorzover het ongeval niet het gevolg was van nalatigheid of onvoorzichtigheid van de werknemer.

Bronnen: Jan Bruggeman, Aart Camijn, op.cit., p. 96; H.M.C. Franken, Hij die van onze arbeid leeft, in: E.J. Fischer (red.), *Katoen voor Indië, Sociale ondernemers op het spoor naar vooruitgang 1815-1940*, Amsterdam, NEHA, 1994, pp. 107 en 108; Joost van Genabeek, *Fabrieks- en bedrijfstakfondsen 1890-1950*, in: Jacques van Gerwen en Marco H.D. van Leeuwen (red.), *Studies over zekerheidsarrangementen. Risico, risicobestrijding en verzekering in Nederland vanaf de Middeleeuwen*, NEHA en Verbond van Verzekeraars, Amsterdam/Den Haag 1998.

verlies aan sociale zekerheid als gevolg van migratie opvangen, zodat het voor de arbeidskrachten van buiten de stad of regio makkelijker werd gemaakt hun vertrouwde omgeving te verlaten"². Om arbeidskrachten aan zich te binden werd in de reglementen van de op kapitaaldekking gebaseerde spaar-, pensioen- en weduwefondsen van vooral de grote industriële ondernemingen bepaald, dat de werknemer zijn recht op het inmiddels bijeen gespaarde bedrag verloor, als hij bij een ander bedrijf in dienst trad.

Aan het eind van de 19^e eeuw was een dergelijk sociaal ondernemerschap zeker niet algemeen. De werkgevers die een sociale voorziening troffen deden dat vrijwillig; wettelijke verplichtingen waren er nauwelijks. De sociale problemen waren groot en de arbeidsomstandigheden in veel bedrijven vaak mensonterend en gevaarlijk, zo bleek uit een parlementaire enquête van eind jaren tachtig van de 19^e eeuw. Een parlementaire commissie kreeg opdracht onderzoek te doen naar de toestand in fabrieken en werkplaatsen met het oog op de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werklieden teneinde de werking van de Arbeidswet van 1874 na te gaan³. Uit de

2 Van Genabeek, op.cit., p. 358. Zie ook Franken, op.cit., pp. 102 en 103.

3 Oorspronkelijk zou het onderzoek alleen gericht zijn op de arbeid van kinderen en vrouwen en de toestand in fabrieken en werkplaatsen.

enquête kwam de noodzaak van verdergaande sociale wetgeving naar voren. Als eerste resultaat kwam in 1901 de Ongevallenwet tot stand, die als de voorbode van het stelsel van sociale zekerheid geldt. Tegen een eerder ontwerp van deze wet was protest gekomen van de werkgevers, opmerkelijk genoeg onder aanvoering van ‘sociale ondernemers’ als Van Marken (zie kader) en Stork, niet omdat zij zich tegen een ongevallenverzekering voor arbeiders keerden (zij hadden er immers al een voor hun eigen werknemers), maar omdat zij tegen een van bovenaf opgelegde verplichting daartoe waren. Uit dit protest ontstond de eerste algemene werkgeversorganisatie in ons land, de Vereniging van Nederlandsche Werkgevers (1899).

Jacques van Marken (1845-1906)

Als stichter van de Nederlandsche Gist- & Spiritusfabriek (NG&SF, 1869) te Delft is Van Marken een van de grondleggers van de industrialisatie in Nederland. Later verbond hij aan deze fabriek het eerste bedrijfslaboratorium van enige omvang in Nederland.

Zijn belangrijkste motief om fabrikant te worden was om de sociale kwestie te helpen oplossen. Zijn werklieden betaalde hij ruim meer dan het gemiddelde dagloon: “Zou de patroon, die de rechten van den werkman vergeet, zijn eigenbelang wel begrijpen? Hij is even dwaas als wanneer hij de stoomkraan zijner machine afsloot om kolen te besparen.” (*Vragen des Tijds*, mei 1875). Van Marken ontwikkelde vervolgens nieuwe systemen van werkclassificatie (loon naar werk) en van beoordeling (loon naar werken). Als eerste particuliere ondernemer in Nederland voerde Van Marken een pensioenregeling in; met de oprichting van een ziekenfonds volgde hij het voorbeeld van andere fabrikanten, zoals Regout in Maastricht. Uitzonderlijk was weer de instelling van een verzekering tegen bedrijfsongevallen (in 1884) en van een weduwen- en wezenfonds (in 1886). Van Marken zag toe op het leven van zijn werknemers, letterlijk van de wieg tot het graf. Tot de

voorzieningen behoorden ook een kleuterschooltje en een ambachtsschool, een bibliotheek met leeszaal, coöperatieve winkels, ontspanningslokalen en een eigen weekblad (*de Fabrieksbode*). De sociale voorzieningen en de fabriek werden heel succesvol gebruikt als reclameobject, zowel in binnen- als buitenland. In 1878 stelde Van Marken bij de NG&SF de Kern – een adviesorgaan – in met als doel “in geregelde bijeenkomsten van gedachten te wisselen met de vertegenwoordigers van het personeel, en door onderlinge bespreking te worden voorgelicht omtrent hetgeen bevorderlijk kan zijn voor de welvaart van het personeel en het welslagen van de onderneming”. De vakbonden – die pas lang na de dood van Van Marken toegang tot de fabriek kregen – beschouwden de Kern als een zoethoudertje.

Zijn ideaal was samenwerking tussen kapitaal en arbeid. Daartoe zette hij bij wijze van experiment in 1891 een drukkerij als productiecoöperatie op. De arbeiders-vennoten ontvingen naast hun loon een winstuitkering in aandelen. Na tien jaar werd Van Marken door de dertien arbeiders-vennoten uitgekocht. Heel opmerkelijk was zijn optreden als leider bij een staking van zevenhonderd spinners en wevers van de textielfabriek van de gebroeders Scholten in Almelo, in 1887. Hij verweet deze textielfabri-

kanten dat zij door voortdurende loonsverlagingen voedsel gaven “aan het wantrouwen en de verbittering, die veelal bij de werklieden tegenover de patroons in het algemeen heerschen”. Om de woonomstandigheden van zijn werklieden te verbeteren stichtte hij het Agnetapark, een wijk met 78 arbeiderswoningen (elk met een tuintje) in een door de landschapsarchitect Zocher ontworpen park. Van Marken ging zelf ook

in dit park wonen, in de villa ‘Rust Roest’.

Bronnen: W. de Vries Wzn., J.C. van Marken en het Agnetapark te Delft, *Tijdschrift voor sociale geschiedenis*, nr. 10 (maart 1978), pp. 3-34; Wim Wennekes, *De aartsvaders - Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*, 2000 (1e druk, 1993), pp. 141-195; J.A. de Jonge, Delft in de negentiende eeuw. Van ‘stille netten’ plaats tot centrum van industrie, *Economisch en Sociaal-Historisch Jaarboek 1974*, pp. 145-247.

Van belang is voorts het ontstaan van vakorganisaties en de ontwikkeling van hun denken over maatschappelijke vraagstukken aan het eind van de 19^e eeuw. Van het in 1871 opgerichte, neutrale Algemeen Nederlandsch Werklieden Verbond splitsten zich al vrij snel de christelijke en later ook de socialistische leden af, die een eigen vakverbond oprichtten (Patrimonium 1877, respectievelijk Nationaal Arbeids-Secretariaat 1893). Deze eerste vakverenigingen richtten zich op het behartigen van de belangen van de leden in hun eigen beroepsgroep, vooral de lonen en de arbeidstijden; ook werden fondsen ingesteld voor hulp bij ziekte, ouderdom en overlijden.

Staatsbemoeienis bleef noodzakelijk, maar op sociaal terrein voerde de overheid lange tijd een terughoudende politiek. Mede onder invloed van de internationale socialistische beweging en de maatschappij-kritische richting in het christelijk-sociaal denken liep de tijd dat het liberalisme in de Nederlandse arbeidersbeweging de toon aangaf ten einde⁴. Deze betere organisatie en de sociaal-politieke opvattingen van de vakverenigingen zetten mede de toon voor het sociaal ondernemerschap en voor het debat over de sociale voorzieningen.

In dit debat, een eeuw geleden, kwam de algemene vraag naar voren hoeveel invloed de overheid zou moeten hebben en welke zaken collectief dan wel particulier moeten worden geregeld: “Droeg, naast de burgers, de werkgevers en maatschappelijke organisaties als de kerk, ook de (nationale) over-

4 Zie onder meer: Ger Harmsen/Bob Reinalda, *Voor de bevrijding van de arbeid, beknopte geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging*, Nijmegen 1975, pp. 44-74 en Jan-Peter van den Toren, *Van loonslaaf tot bedrijfsgenoot, 100 jaar christelijk-sociaal denken, medezeggenschap en sociale zekerheid*, Kampen 1991, pp. 16-22. Van protestantse zijde heeft het Eerste Christelijk Sociaal Congres in 1891 – met als centrale vraag: welke onze houding als Christenen moet zijn tegenover de sociale noden van onze tijd – een belangrijke rol gespeeld. In het Rooms-Katholieke sociale denken vormde de pauselijke encycliciek *Rerum Novarum* (ook 1891) een belangrijk moment. Deze ging expliciet in op de opkomst van vakverenigingen: “Want toen in de vorige eeuw de vroegere gilden werden afgeschaft, zonder dat nieuwe hulpmiddelen in de plaats kwamen en bovendien de staatsinstellingen en de wetten zich hadden losgemaakt van de voorvaderlijke godsdienst, vielen de arbeiders, niet verenigd en onverdedigd als zij waren, langzamerhand ten prooi aan onmenselijke praktijken van hun meesters en aan een bandeloze concurrentiezucht.”

heid verantwoordelijkheid? En zo ja, hoe diende die publieke verantwoordelijkheid vorm te krijgen?”⁵ Deze vraag is na de Tweede Wereldoorlog, vooral onder invloed van de ervaringen in de crisis van de jaren dertig, beantwoord door het opzetten van collectieve regelingen. Het stelsel van sociale zekerheid is geleidelijk aan vanuit de centrale overheid opgebouwd.

Vanaf de jaren tachtig is vervolgens een nieuwe discussie over de verantwoordelijkheidsverdeling op gang gekomen. Deze heeft ertoe geleid dat onderdelen van de sociale zekerheid weer onderwerp zijn geworden van CAO-overleg tussen sociale partners, respectievelijk het aan het individu zelf wordt overgelaten zich (bij) te verzekeren.

Verschuivende agenda

Door de collectivisering van de sociale zekerheid verschoof de aandacht van het maatschappelijk ondernemerschap zich van de zorg voor sociale voorzieningen voor de eigen werknemers naar maatschappelijke vraagstukken die veeleer gelegen zijn buiten de muren van de eigen onderneming. Zo kwam in de jaren zestig en zeventig de aandacht voor de mensenrechten en de fundamentele arbeidsnormen op. De OESO formuleerde in 1976 de eerste versie van de *Guidelines for Multinational Enterprises*.

Ook in ondernemerskringen werd de toekomstige maatschappelijke rol van ondernemingen besproken, getuige het volgende citaat uit 1966⁶:

... business managers should be well aware of what is going on in society, what aims and aspirations exist in other circles and what forces are at work in industry and society. Instead of just clinging to old positions, half expecting the demolition squad, managers should take initiative and be among the architects of tomorrow's economic and social order. This increase in social awareness and participation (...) may not have a great appeal to some businessmen, who would prefer to stay purely in the realm of production and trade, but it is a duty imperative for all managers who in the world of tomorrow want to be heard and respected as stewards of the growing wealth of nations.

In de loop van de jaren zeventig van de vorige eeuw volgde de zorg voor het natuurlijk leefmilieu. Zowel in ons land als ook mondiaal drong het besef door dat productie, distributie en consumptie meer en meer nadelige, externe effecten op het milieu genereren. Afficheerden een eeuw geleden bedrijven zich nog graag met een flinke rookpluim en werd dat algemeen als teken van vooruitgang gezien, thans vormen dergelijke emissies geen aanbeveling meer. Het georganiseerde bedrijfsleven reageerde onder meer door de

5 Frits Noordam, Sociale verzekeringen 1890-1950, in: Van Gerwen en Van Leeuwen (red.), op.cit., p. 571.

6 P. Kuin, *Goals for management in the next ten years*, Address to the 14th International Management Congress of the 'Comité International de l'Organisation Scientifique', Rotterdam, 23 september 1966. Kuin was destijds lid van de Raad van Bestuur van Unilever.

oprichting van het Bureau Milieuhygiëne en Ruimtelijke Ordening (BMRO VNO-NCW, 1968).

Maatschappelijk ondernemen wisselt derhalve in de loop der tijden, afhankelijk van tijd en plaats, van verschijningsvorm en inhoud. Het volgende citaat uit 1977 brengt dat tot uitdrukking⁷:

In onze tijd zijn weer andere dingen aan de orde, zoals bescherming van de natuur en van de leefbaarheid van onze steden en dorpen, behoedzaamheid in het gebruik van schaarse natuurgaven, goede omgang met gastarbeiders en bestrijding van armoede in andere werelddelen. Ook deze onderwerpen zullen in de oren van volgende generaties verouderd klinken, net zoals liefdadigheid en volksonderwijs in de onze. Niet noodzakelijkerwijs omdat ze als problemen zijn opgelost. Zij kunnen ook door andere zorgen op de achtergrond zijn gedrongen, of door wetgeving achterhaald.

Een rode draad bij de wisselende verschijningsvormen is een zekere complementariteit tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties met betrekking tot de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. De volgende paragraaf gaat in op de verschuivingen die zich aan het begin van de 21^e eeuw aftekenen.

3.3 Maatschappelijk ondernemen in de 21^e eeuw: de omgeving

Verschuivende verhoudingen

In de afgelopen decennia heeft een aantal trendmatige ontwikkelingen de maatschappelijke en economische verhoudingen in Nederland (en andere economisch hoog ontwikkelde landen) sterk beïnvloed. Daarbij gaat het onder meer om de emancipatie van mensen die, in samenhang met een steeds betere opleiding en de sterk toegenomen bestedingsmogelijkheden, verschillen in individuele opvattingen en preferenties op tal van gebieden veel sterker dan vroeger naar voren laat komen.

De reële inkomensgroei vertaalt zich, in overeenstemming met de behoeftenpiramide van Maslow⁸, ook in een grotere nadruk op niet-materiële behoeften zoals een hoogwaardige leefomgeving, sociale cohesie en andere kwaliteitskenmerken van de samenleving. Daarbij komen, mede onder invloed van de groei van de bevolking en van de toenemende 'dichtheid' van

7 P. Kuin, *Management is meer... De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Amsterdam/Brussel 1977, p. 97.

8 Deze piramide rangschikt van beneden naar boven de volgende behoeften: lichamelijke behoeften (voedsel, water e.d.); veiligheid en zekerheid; sociale geborgenheid; erkenning en waardering; zelfverwerkelijking.

het sociaal-economische verkeer⁹, ook steeds meer externe effecten op de leefbaarheid (zowel in ecologische als in sociale zin) naar voren. Verder leiden de liberalisering en globalisering van economische verhoudingen – die op zich het effectief sturingsvermogen van nationale overheden beperken – in samenhang met de voortschrijdende technische ontwikkeling (in het bijzonder op het vlak van de informatie- en communicatietechnologie (ICT)) de overgang naar een kenniseconomie en naar een informatiesamenleving in.

Bovengenoemde trends resulteren in een sterk toenemende dynamiek, diversiteit en complexiteit van het maatschappelijk en economisch leven. De ontwikkeling van het effectieve handelingsvermogen van (nationale) overheden heeft daarmee geen gelijke tred kunnen houden. Traditionele vormen van overheidssturing hebben aan effectiviteit en doelmatigheid ingeboet. Tegelijkertijd hebben zowel ondernemingen als maatschappelijke organisaties duidelijk aan kracht gewonnen. “De ondernemer leeft, vergeleken met vijftientig jaar geleden, in een luxe positie. Anders dan toen worden ondernemen en ondernemerschap beschouwd als pijler, misschien wel als hoofdpijler van de maatschappelijke orde.”¹⁰

Ook in ondernemingskringen zijn velen zich bewust van de verschuivende verhoudingen. Een uitgesproken voorbeeld is Shell. Binnen deze onderneming worden de verschuivingen in de machts- en krachtsverhoudingen gekarakteriseerd aan de hand van de volgende figuur, waarbij kracht (strength) wordt geassocieerd met initiatief en ideeën, en macht (power) vooral met handhaving¹¹. Van den Bergh geeft daarbij een toelichting met de volgende strekking:

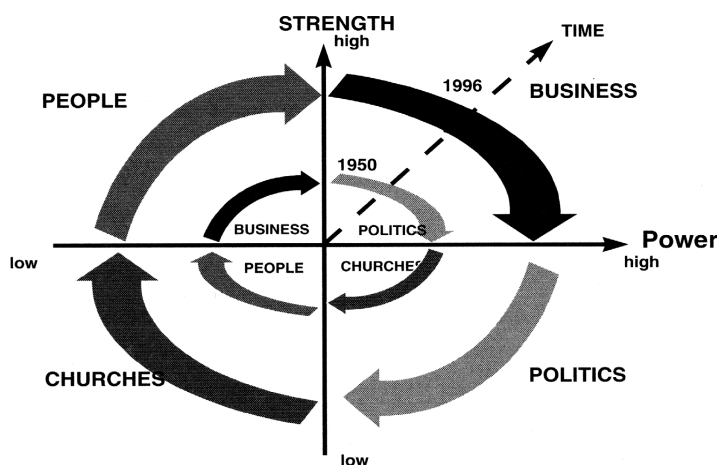
In de jaren vijftig scoorde de politiek (de overheid) in de publieke opinie hoog op zowel kracht als macht. De kerken scoorden destijds naar zijn inzicht hoog op macht en laag op kracht; voor het bedrijfsleven lag het juist andersom: hoog op kracht en laag op macht. Het publiek zelf zou de eigen kracht en macht laag inschatten.

In de huidige configuratie zijn de posities als het ware een kwadrant doorgeschoven. De overheid heeft nog steeds veel macht, maar heeft aan kracht ingeboet. Het publiek, de samenleving heeft duidelijk aan kracht – aan ideeën, potenties en verlangens – gewonnen en plaatst nu de ondernemingen in het kwadrant waarin kracht wordt gepaard aan wordt gepaard aan macht.

9 Onder meer vanwege de verfijnde arbeidsverdeling en de intensievere communicatie, aldus Kuin (*Management is meer ...*, p. 33).

10 L.A. Geelhoed, Duurzaam ondernemen, paradigma's veranderen, in: Vereniging NCW, *Duurzaam Ondernemen in een Wereldeconomie*, Den Haag 2000, p. 25 (spelling in het citaat gecorrigeerd).

11 Maarten van den Bergh, Corporate Social Responsibilities amidst a Free Trade World, in: Harry Oldersma (red.), *From Havana to Seattle and Beyond – The Quest for Free Trade and Free Markets* (Essays in honour of Frans A. Engering), Den Haag 2000, pp. 103-113, inz. pp. 107 en 108.



Samenwerking en gemeenschappelijke normen als coördinatiemechanismen

De herwaardering van de markt als coördinatiemechanisme voor maatschappelijke besluitvorming kan worden gezien als een pendant van het weglekken van effectief handelingsvermogen bij overheden. Vanwege de toegenomen complexiteit en diversiteit van het sociaal-economische leven en doordat liberalisering en de ontwikkeling van ICT de allocatieve efficiency van markten hebben vergroot en de transactiekosten hebben doen dalen, wordt meer en meer een beroep op de marktwerking als een krachtig en doelmatig allocatiemechanisme gedaan. Maar ook de marktwerking kent haar beperkingen. De markt respecteert en honoreert individuele preferenties die via koopkrachtige vraag tot uitdrukking worden gebracht. Dat heeft als consequentie dat in de marktwerking een besef van goed en kwaad en een oog voor externe effecten en langetermijnprocessen slechts naar voren zullen komen voorzover deze zijn geïncorporeerd in de effectieve vraag van burgers en bedrijven.

Gelet op de beperkingen van zowel de harde hand van de overheid als de onzichtbare hand van de markt is het goed de mogelijkheden van alternatieve coördinatiemechanismen onder ogen te zien en te benutten. Het CPB onderscheidt in dit verband naast *competition* (het marktmechanisme) en *control* (overheidsregulering e.d.) *common values and norms* (overeenstemming in sociale normen en voorkeuren) en *cooperative exchange* (afstemming en samenwerking)¹².

De arbeidsverhoudingen vormen in het algemeen een goed voorbeeld van de toepassing van het laatstgenoemde coördinatiemechanisme. Meer in het bijzonder laat de Nederlandse overlegeconomie zien dat coöperatieve ruil die

¹² CPB, *Challenging Neighbours: Rethinking German and Dutch economic institutions*, Berlin/Heidelberg/New York 1997.

geschraagd is door gemeenschappelijke beleidsoriëntaties een belangrijke positieve bijdrage aan de welvaart van het land kan leveren¹³. De overlegeconomie vormt een belangrijk element van onze sociaal-economische orde die zich kenmerkt door het aanvaarden van ruimere verantwoordelijkheden dan louter het behartigen van het eigen belang op korte termijn. Maar ook in de Angelsaksische wereld – die niet over een overlegeconomie beschikt – wordt op het belang van de *civil society* en het zelforganiserend vermogen van het maatschappelijk middenveld gewezen (zie kader).

“We are at the end of a prolonged period in which modern states have been key promoters of economic growth and social transformation. (...) The most important factors affecting the real quality of life in such societies [in the world’s most advanced countries] lie safely beyond what national governments can affect in positive ways. For while state power can effectively undermine civil society by uprooting neighborhoods, abolishing communities, and creating perverse incentives that destabilize two-parent

families, it is much less able to promote strong bonds of special solidarity or the moral fabric that underlies community. (...) The character of civil society and its intermediate associations, rooted as it is in nonrational factors like culture, religion, tradition, and other premodern sources, will be the key to the success of modern societies in a global economy.”

Bron: Francis Fukuyama, *Social Capital and the Global Economy*, *Foreign Affairs*, Vol. 74 No. 5 (September/October 1995), pp. 89-103, inz. pp. 102 en 103.

Deze algemene beschouwingen over de rollen van samenwerking respectievelijk gemeenschappelijke normen in het sociaal-economisch leven kunnen ook worden doorgetrokken naar de positie van de onderneming. Daarbij kunnen twee lijnen worden onderscheiden. De eerste lijn – die de onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden betreft – is in paragraaf 2.5 al aangegeven. De tweede lijn – die aanhaakt bij de vorming van de gemeenschappelijke waarden en normen – wordt hieronder vervolgd.

Ondernemingen in de maatschappelijke arena

Normen en waarden kwamen vroeger van ‘boven’: van kerk en/of overheid. De emancipatie heeft ook die vorm van hiërarchie weggenomen. Normen en waarden worden nu verspreid in de samenleving ontwikkeld; het morele leiderschap heeft een pluriform karakter gekregen. Burgers gaan niet alleen bij overheden of kerken te biecht om het morele gehalte van maatschappelijk handelen te toetsen. Er is sprake van een *maatschappelijke arena* waarin normen, waarden, maatschappelijke verwachtingen en doelstellingen zich ont-

13 SER-advies *Convergentie en overlegeconomie*, publicatienr. 92/15, inz. par. 4.4 alsmede SER-advies *Sociaal-economisch beleid 1998-2002*, publicatienr. 98/08, pp. 53-56.

wikkelen in interactie tussen verschillende partijen, waaronder maatschappelijke organisaties, de vakbeweging en ondernemingen. De overheid neemt in deze arena vaak een nevensgeschikte positie in, al beschikt zij wel over de middelen om bepaalde normen uiteindelijk bindend op te leggen.

In de maatschappelijke arena nemen mensen en organisaties elkaar de maat. Van ondernemingen wordt een maatschappelijk verantwoord optreden verwacht: "Ondernemingen zullen moeten leren dat alles wat kan niet steeds verantwoord is. Wat mag in formeel juridische zin wordt niet steeds maatschappelijk aanvaard. En op de derde plaats: het domein van de markt is niet steeds identiek met het domein waarin burgers op alle mogelijke manieren hun identiteit beleven. Dat is het domein van de 'civil society'¹⁴."

Belangengroepen spreken bedrijven meer en meer rechtstreeks aan op hun verantwoordelijkheden. Van de kant van NGO's wordt gesteld: "Wij zijn ervan overtuigd dat het bedrijfsleven bij het realiseren van een duurzame samenleving deel moet zijn van de oplossing, in plaats van deel van het probleem"¹⁵. Mede door de ICT is informatie over de opstelling van bedrijven in morele aangelegenheden snel bij een breed publiek bekend en zijn NGO's ook in staat groepen burgers (consumenten) te mobiliseren.

Derhalve wordt nadrukkelijk ook van ondernemingen moreel leiderschap gevraagd, door de globalisering in het bijzonder ten aanzien van internationale vraagstukken. "De ethische of morele schijnwerpers zijn verschoven van de kerken en overheden naar het bedrijfsleven. Als bedrijfsleiders dienen we te begrijpen dat mensen in deze uitdijende wereld moreel leiderschap van ons verwachten op mondiale onderwerpen als duurzame ontwikkeling en maatschappelijke verantwoordelijkheid."¹⁶ Transnationale ondernemingen staan voor de taak gemeenschappelijke normenstelsels (zoals neergeslagen in conventies van de IAO en richtlijnen van de OESO; zie hoofdstuk 6) toe te passen in verschillende 'buitenlanden' en daarbij zelf concrete oplossingen te zoeken en gedragsregels op te stellen voor de omgang met vraagstukken als corruptie¹⁷ en de schending van mensenrechten. Ondernemers zelf geven aan dat de toenemende globalisering, met haar gevolgen voor de posities van afzonderlijke landen en groepen, de internationale verdeling van de wel-

14 L.A. Geelhoed, Duurzaam ondernemen, paradigma's veranderen, in: Vereniging NCW, *Duurzaam Ondernemen in een Wereldeconomie*, Den Haag 2000, p. 25.

15 Ria Beckers-de Bruijn, Een uitnodiging van Stichting Natuur en Milieu, in: Stichting Natuur en Milieu, *De bedrijfsagenda voor de toekomst - Duurzaamheid als doelstelling van strategisch ondernemingsbeleid*, Utrecht 2000, p. 3.

16 Presentatie van A. Rinnooy Kan bij de introductie van de ING-code, aangehaald in: J. Wempe en M. Kaptein, *Ondernemen met het oog op de toekomst - integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*, Den Haag (SMO) 2000, p. 12.

17 In het buitenland betaalde smeergelden zijn in Nederland overigens nog steeds aftrekbaar, ondanks recente OESO-aanbevelingen die dit ontraden en ondanks de opdracht aan ambtenaren van de Belastingdienst aangifte te doen bij Justitie als zij het aannemen of betalen van smeergelden op het spoor komen. Zie: M. van Hulten, Corruptie: geven en nemen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september 2000, pp. 396-402.

vaart op de agenda van het maatschappelijk verantwoord ondernemen plaatst¹⁸.

3.4 De motivatie van maatschappelijk ondernemerschap

Idealisme en welbegrepen eigenbelang

De vrijheid van particulier initiatief – en daarmee van ondernemen – is een basiskarakteristiek van een democratische samenleving. Die vrijheid is niet totaál; zij sluit uiteraard niet het recht van de samenleving uit om op basis van politieke besluitvorming de onderneming respectievelijk het ondernemen aan bepaalde voorschriften en randvoorwaarden te binden. Daarnaast spreken de diverse belanghebbenden ondernemingen en ondernemers in deze tijd meer en meer aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. De onderneming is daarmee onderhevig aan verschillende krachten: aan wat *moet* (vanwege wet- en regelgeving én vanwege maatschappelijke verwachtingen), aan wat *hoort* (uit persoonlijke overtuiging) en aan wat *loont* (en dus, bijvoorbeeld door een versterkte reputatie, het eigenbelang dient)¹⁹. Het is aan de afzonderlijke onderneming (respectievelijk ondernemer) om te bepalen hoe zij zich in dit maatschappelijke krachtenveld precies wil positioneren. De wijze waarop de onderneming haar maatschappelijke rol interpreteert maakt onderdeel uit van de keuze van de *scope* van de onderneming. Ondernemingen maken hierin verschillende keuzen: sommige kiezen voor een brede rolopvatting, andere juist voor een smalle. Deze keuze is een vrije, maar geen vrijblijvende, want zij is niet zonder mogelijke gevolgen voor de toekomstige positie van de onderneming – zoals hieronder zal worden toegeelicht. Vervolgens zal de concrete vormgeving van die rolopvatting mede worden bepaald door de aard van de *core business* en door lokale omstandigheden.

De keuze voor een bepaalde rolopvatting kan direct voortvloeiën uit opvattingen over wat *hoort*, en daarmee ingegeven zijn door idealisme en ethische opvattingen van de persoon van de ondernemer. Over het algemeen komt de persoon van de individuele ondernemer in het midden- en kleinbedrijf het meest markant naar voren. Veelal geldt: hoe kleiner het bedrijf, des te bepalender de persoonlijke motivatie en betrokkenheid kunnen zijn voor het maatschappelijk ondernemen.

De persoonlijke ethiek van de ondernemer kan rechttoe, rechtaan zijn: “Ik wil ondernemen met respect. Alleen als het goed is voor jezelf én voor ande-

18 J.F. van Duyne, Duurzaam ondernemen in een wereldeconomie, in: Vereniging NCW, *Duurzaam ondernemen in een wereldeconomie*, Den Haag 2000, p. 12.

19 Vgl. Henk van Luijk, Eén stap verder dan ethiek, in: Herman Noordegraaf en Johan van Workum (red.), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen – Een nieuwe fase in het kapitalisme*, Kampen 2000, pp. 52-65, inz. pp. 55 en 56.

ren klopt het”²⁰. Zij kan ook een diepere behoefte aan zingeving, aan spiritualiteit weerspiegelen. Een sprekend voorbeeld daarvan is de opvatting dat ondernemen een opdracht inhoudt tot integratie: tussen de medewerkers onderling en met de leiding; tussen de producten en processen van de onderneming en verschillende maatschappelijke behoeften en belangen; en tussen de persoonlijke gevoelens als burger en het zakelijk handelen als ondernemer²¹.

Maar ook waar de persoonlijke ethiek niet of nauwelijks een rol speelt, kan de keuze voor maatschappelijk ondernemen een opgelegde zijn en wel omdat deze *loont*. De keuze is dan ingegeven door een welbegrepen eigen belang, en daarmee uiteindelijk door het streven naar continuïteit van de onderneming. Dit eigenbelang kan door verschillende soorten overwegingen worden bepaald, waaronder de volgende²²:

- *De kosten van negatieve reacties van de omgeving*. Protesten en acties vanuit de samenleving leiden tot juridische kosten en tot kosten vanwege vertragingen en/of aanpassingen van het beleid.
- *De waarde van een goede reputatie*. De onderneming is gebaat bij een goede naam. Een positief imago schept vertrouwen en goodwill en vergroot uiteindelijk de afzetmogelijkheden.
- *De motivatie van medewerkers*. Medewerkers, die weten dat zij werken in een bedrijf dat een goede naam heeft – en zich daarvoor ook inspant – zullen beter gemotiveerd (samen)werken. ‘Thuis’ kunnen zij met trots over ‘hun’ onderneming praten. Dit argument geldt ook bij de werving en selectie van nieuw personeel.

Maatschappelijke acceptatie en een goede reputatie zijn voor veel ondernemingen belangrijke continuïteitsvoorwaarden geworden. De behoefte aan maatschappelijke acceptatie wordt ook wel uitgedrukt in termen van een *licence to operate* die een onderneming telkens weer moet verwerven. Hoofdstuk 4 gaat nader in op de reputatiemechanismen die daarbij op verschillende markten een rol spelen.

Maatschappelijke acceptatie in wederkerigheid

Voor de onderneming vormt het welbegrepen eigenbelang een belangrijke drijvende kracht. Voor de samenleving is het zaak de welvaartsverhogende potenties van de onderneming zo goed mogelijk te benutten. Maatschappelijk ondernemen houdt in dat van sturing van buitenaf wordt overgegaan

20 Marianne Korteweg, Verantwoord ondernemen met een fruitshake, *Het Financieele Dagblad*, 3 augustus 2000.

21 Zie: H.K. Klamer, *De ondernemer als persoon*, Den Haag 1995 (discussienota NCW Bilderberg-conferentie 1996), inz. p. 13 (weergave van de Frank Sweens-lezing 1995 *Zin in ondernemen* door Cees Bakker, voormalig directievoorzitter van de Gelderse Papiergroep).

22 J.H. Schraven, *Ethisch ondernemen in een maatschappelijke context*, in: Vereniging NCW, *Duurzaam ondernemen in een wereldeconomie*, Den Haag 2000, p. 40.

naar sturing van binnenuit. Naar de mate waarin langs deze weg externe effecten daadwerkelijk kunnen worden geïnternaliseerd en welvaartseffecten geoptimaliseerd, hoeft ook een minder zwaar beroep te worden gedaan op de sturingsmogelijkheden van de overheid.

Maatschappelijk ondernemen vormt zo gezien een eigentijdse strategie om de marktgerichtheid en de potenties van de onderneming te laten corresponderen met de vereisten van haar maatschappelijke omgeving. Het gaat dus om het vinden van een goede balans tussen het particulier (ondernemers)initiatief en de collectieve normering ervan. De onderneming zoekt in de samenleving bevestiging voor de uitoefening van haar kernfuncties; de samenleving verschaft de onderneming ruimte en erkenning – een *licence to operate* – wanneer in bevredigende mate aan de maatschappelijke verwachtingen wordt voldaan.

De *licence to operate* wordt voorwaardelijk verstrekt. Ondernemingen worden door hun omgeving aangesproken op maatschappelijke verantwoordelijkheidszin en uitgenodigd antwoord te geven op vragen van burgers, maatschappelijke organisaties en consumenten. De maatschappelijke dialoog is daarom een belangrijk interactief element van maatschappelijk ondernemen.

In die dialoog moet ook de wederkerigheid tot uitdrukking komen die in de bovenbedoelde balans tussen particulier initiatief en collectieve normering besloten ligt. Daar waar de samenleving eisen stelt aan het opereren van ondernemingen, mogen ondernemingen die deze verlangens serieus nemen ook een redelijke opstelling van de andere partijen in de dialoog verwachten. Dat betekent onder meer dat de kernfuncties van de onderneming worden erkend en dat begrip wordt getoond voor spanningen en dilemma's die bij het concreet vormgeven van maatschappelijk ondernemen naar voren kunnen komen. Terwijl de aandacht van NGO's niet zelden op één bepaald belang (*single issue*) is gericht, staan ondernemingen immers voortdurend voor de taak verschillende belangen tegen elkaar af te wegen. Daarom is een zekere spanning tussen de verwachtingen van de omgeving en de feitelijke mogelijkheden deze te realiseren inherent aan de relatie tussen NGO's en ondernemingen.

Wederkerigheid is ook van belang in relatie tot de overheid. Deze vraagt om een professionele en coherente opstelling van diverse betrokken overheden. Meer concreet kan de wederkerigheid vorm krijgen door een afruil mogelijk te maken tussen enerzijds een committering van ondernemingen aan bepaalde maatschappelijke doelen (inclusief voorzieningen voor doorzichtigheid en verificatie) en anderzijds overheidsregulering. Waar sturing van binnenuit gewaarborgd is, wordt eenzelfde sturing van buitenaf immers overbodig.