

4. De onderneming en haar maatschappelijke omgeving

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de interactie van de onderneming met haar maatschappelijke omgeving. Deze omgeving wordt vooral gevormd door de belanghebbenden bij de onderneming, de zogenoemde *stakeholders*. Een stakeholder is “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firms’ objective”¹.

De aandacht is daarbij vooral gericht op de mechanismen die werkzaam zijn via de markten waarop ondernemingen opereren. De reputatie van de onderneming staat daarbij centraal. Paragraaf 4.2 (Vertrouwen op markten) leidt dit thema in. Achtereenvolgens komen aan de orde de kapitaalmarkt (paragraaf 4.3), de arbeidsmarkt (paragraaf 4.4) en de afzetmarkt (paragraaf 4.5). Afzonderlijke aandacht wordt gegeven aan het belang van (en de zorg voor) de kwaliteit van de lokale omgeving waarin de onderneming opereert (paragraaf 4.6).

De paragrafen 4.7 en 4.8 gaan in op respectievelijk de positie van maatschappelijke organisaties (vakbeweging en NGO’s) en de rollen van overheden bij het stimuleren van maatschappelijk ondernemerschap.

4.2 Vertrouwen op markten

*Reputation, reputation, reputation. O, I have lost my reputation!
I have lost the immortal part of myself, and what remains is bestial.*
William Shakespeare, Othello, tweede bedrijf, derde toneel

Ondernemingen concurreren met elkaar op markten. Zij dingen om de gunst van kapitaalverschaffers, consumenten/afnemers en om werknemers. Ook aan de samenwerking tussen ondernemingen ligt een vorm van mededinging ten grondslag. Het is voor veel ondernemingen noodzakelijk geworden om op specifieke markten samen te werken en strategische allianties aan te gaan. Bedrijven kunnen hun samenwerkingspartners en leveranciers in de regel kiezen. Die keuze zal nooit alleen op prijs gebaseerd zijn, maar ook op kwaliteit en betrouwbaarheid. Kwaliteit en betrouwbaarheid moeten blijken en kunnen maar beperkt – of tegen hoge transactiekosten – in con-

1 R.E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Cambridge/Massachusetts 1984, p. 25.

tracten vastgelegd worden². Vertrouwen wordt dus belangrijker. Dit wordt versterkt doordat bedrijven aan hun leveranciers niet alleen eisen van productiekwaliteit en betrouwbaarheid van levering stellen, maar ook voorwaarden met betrekking tot de productie (zie het voorbeeld van C&A in onderstaand kader). Dergelijke eisen kunnen voortvloeien uit ethische overwegingen, en/of uit voorkeuren en verlangens van afnemers en consumenten.

C&A-gedragscode voor de Levering van Goederen

De C&A-gedragscode beschrijft de normen voor het zakelijk handelen die dit bedrijf als fundamenteel beschouwt voor contacten met leveranciers van goederen. Deze normen zijn gebaseerd op het principe van rechtvaardig en eerlijk handelen en omvatten onder meer fundamentele IAO-normen (verbod op kinderarbeid, dwangarbeid, vrijheid van vereniging), zorg voor de veiligheid en gezondheid van werknemers en het vermijden van betrokkenheid bij corruptie.

Leveranciers dienen deze C&A-gedrag-

code te ondertekenen en zich daarnaast door een 'waarborgverklaring' verantwoordelijk te stellen voor de hele productie van de order. Naleving van de gedragscode door leveranciers en hun onderaannemers wordt door de eigen SOCAM-organisatie (met een budget van \$ 3 miljoen per jaar) gecontroleerd. C&A wil zijn maatschappelijke betrokkenheid voorts tot uitdrukking brengen ten aanzien van het milieu (ISO 14001-certificaat), in het streven naar leefbare binnensteden en door medewerking aan het project 'Kind en Vrije Tijd'.

Bron: C&A Services G.C.V., *C&A-gedragscode voor de levering van goederen*, mei 1998.

Dit alles betekent dat een goede reputatie marktwaarde heeft voor een bedrijf. Ondernemingen die zich weinig gelegen laten liggen aan een goede reputatie, zich laten leiden door opportunistisch gedrag en weinig investeren in kwaliteit en goede productievoorwaarden, dreigen hun maatschappelijke acceptatie te verliezen. Een beschaamd vertrouwen op de ene markt kan vervolgens de concurrentiepositie op andere markten (bijvoorbeeld de arbeidsmarkt) aantasten. Door ICT nemen bovendien de kosten waarmee informatie verspreid kan worden over ondernemingen razendsnel af en ook nemen de keuzemogelijkheden voor consumenten toe.

In het navolgende zal worden ingegaan op de drie markten waarop de onderneming opereert, namelijk de kapitaalmarkt (paragraaf 4.3), de arbeidsmarkt (paragraaf 4.4) en de afzetmarkt (paragraaf 4.5).

2 Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York/London 1985.

4.3 Onderneming en kapitaalmarkt

Door de vrijmaking van het internationale kapitaalverkeer is een mondiale kapitaalmarkt ontstaan. Via deze kapitaalmarkt hebben grote beleggers en financiële instellingen in toenemende mate invloed op de beleidsoriëntatie van ondernemingen³. Voorzover op de internationale kapitaalmarkt, onder Angelsaksische invloed, alleen oog is voor de aandeelhouderswaarde, bestaat er een spanning met een evenwichtige en samenhangende invulling van de drie dimensies van maatschappelijk ondernemen⁴.

Er bestaan ook tegenkrachten die mede worden gedragen door traditionele spelers op de kapitaalmarkt. Juist in de VS zijn specifieke beleggingsfondsen die zich toeleggen op maatschappelijk verantwoord – of ethisch respectievelijk duurzaam – beleggen, sterk opgekomen. Deze paragraaf schetst eerst enkele algemene ontwikkelingen op dit terrein en gaat vervolgens wat dieper in op het beleggingsbeleid van pensioenfondsen. Ten slotte wordt enige aandacht gegeven aan duurzaamheidsaspecten in de financiële dienstverlening.

Maatschappelijk verantwoord beleggen

Van maatschappelijk verantwoord beleggen kan worden gesproken indien een beleggingsportefeuille niet louter op grond van het financiële rendement wordt samengesteld, maar ook andere overwegingen een rol spelen. Deze vorm van beleggen kan berusten op een negatieve selectie – niet-beleggen in sectoren en ondernemingen die bepaalde, naar het oordeel van de belegger minder gewenste activiteiten ontplooiën of niet aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen – of op een positieve keuze.

Meer en meer komt een meer positieve en pro-actieve benadering naar voren. De afgelopen jaren is in Nederland een reeks beleggingsfondsen voor de ethische belegger opgezet⁵. Deze fondsen richten zich tot nu toe grotendeels op het aspect milieu. De opkomst van deze beleggingsproducten is sterk ge-

3 Zie meer specifiek voor de opstelling van Nederlandse banken en pensioenfondsen: CPB, *Challenging Neighbours – Rethinking German and Dutch Institutions*, Berlin/Heidelberg/New York 1997, hoofdstuk 10 (Corporate Governance), alsmede R.H. Oude Wolbers, J.J.M. Schipper, ‘Links zit een hele dikke staart’, interview met prof.dr. J.M.G. Frijns (ABP), *Bank- en Effectenbedrijf*, juni 1999, pp. 4-10, inz. p. 6.

4 Zie ook: H.W. de Jong, Algemene en industrieel-economische beschouwingen, in: A. Nentjes (red.), *Marktwerking versus coördinatie – Preadviezen 1996 Koninklijke Vereniging voor de Staathuishoudkunde*, Utrecht 1996, pp. 81-126.

5 Zie: T. Benijts, Ethisch beleggen in internationaal perspectief, *Bank- en Effectenbedrijf*, januari/februari 1999, pp. 26-29.

stimuleerd door de fiscale *Regeling groenprojecten* die in 1995 is ingevoerd⁶. Nederland is daardoor koploper in Europa geworden. Toch bedraagt het duurzaam beleggen nog slechts een fractie (namelijk 1,2 procent) van het totale bij beleggingsinstellingen belegde vermogen. In de Verenigde Staten wordt inmiddels circa 12 procent van alle beleggingen getoetst aan ethische criteria⁷.

De positieve benadering kan ook breder zijn georiënteerd op het selecteren van de ondernemingen die in hun bedrijfstak het beste scoren op de verschillende dimensies van verantwoord ondernemen (een *best in class* benadering)⁸. Zo'n brede oriëntatie kan samenvallen met een streven naar een optimaal rendement van de beleggingen op lange termijn, vanuit de filosofie dat maatschappelijk verantwoord ondernemerschap een vereiste is om in de toekomst goede financiële resultaten te kunnen boeken. Zolang de selectiecriteria niet te restrictief zijn en beleggingen in een breed en evenwichtig samengestelde portefeuille toelaten, kan in de praktijk waarschijnlijk een vergelijkbaar resultaat worden geboekt als met beleggen in de desbetreffende index⁹ (zie navolgend kader). Een positieve spiraal kan op gang komen wanneer de groep beleggers die zich door *Triple P* laat leiden, een kritische massa overstijgt.

Nederland kent sinds 1995 een Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Hierin participeert ook een aantal institutionele beleggers. Doelstelling van de vereniging is "het behartigen van de belangen

6 De fiscale faciliteit geldt voor beleggingen in een 'groenfonds' dat ten minste 70 procent van de aangetrokken middelen investeert in projecten met een door het ministerie van VROM te verstrekken 'groenverklaring'. Vier soorten projecten komen daarvoor in aanmerking: op het gebied van natuur, bos, landschap, biologische landbouw en agrificatie; op het gebied van duurzame energie; woningbouwprojecten die voldoen aan de eisen van 'duurzaam bouwen'; en overige projecten voor de bescherming van het milieu. Binnen deze categorieën zijn tal van aanvullende eisen geformuleerd. Sinds 1998 kunnen ook (hoogwaardige) milieuprojecten in ontwikkelingslanden en *joint implementation* van klimaatbeleid in Midden- en Oost-Europa onder de regeling vallen. Zie: F.K. Noordhoek, J. Abbema en R. van Ruitenbeek (red.), *Goed Geld Gids – Duurzaam beleggen, sparen, lenen & verzekeren*, Utrecht 1999, pp. 20-23.

In het kader van de belastingherziening 2001 wordt ook een regeling voor sociaal-ethisch beleggen ingevoerd; een dergelijke regeling voor cultureel beleggen wordt overwogen (zie: Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 27 400, nr. 39).

7 B. Scholtens en P. Sprengers, Met meerwaarde meer mans, *ESB*, 15 september 2000, pp. 708-710. Zij verwijzen voor cijfers uit de VS naar het *Industry research program 1999* van het Social Investment Forum.

8 Een voorbeeld is de Dow Jones Sustainability Group Index (september 1999), waarin 232 ondernemingen zijn opgenomen in 27 landen onderverdeeld naar sector en geselecteerd als goede voorbeeld van duurzaam ondernemen in hun sector.

9 Vgl. S.A. den Doelder, Bedrijven worden steeds vaker beoordeeld met de triple p: people, planet, profit, *Het Financieele Dagblad*, 28 januari 1999 (gebundeld in: *People, planet, profit*, Amsterdam 1999, pp. 43-45). In de VS zijn er overigens ook fondsen die zich als ethisch profileren op grond van aandacht voor één bepaald aspect, zoals het niet-beleggen in ondernemingen die donaties doen aan politieke partijen (zie Benijts, op.cit., p. 28).

van institutionele en particuliere beleggers die wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling”¹⁰.

Best in class

KLD&Co. doet in de Verenigde Staten beleggingsonderzoek dat specifiek is gericht op de beoordeling van de prestaties van ondernemingen op sociaal en milieuterrein. Het bedrijf heeft een *Domini 400 Social Index* opgesteld. Hierin zijn 400 op grond van sociale en milieucriteria geselecteerde bedrijven opgenomen (grotendeels grote Amerikaanse ondernemingen). Deze index is de afgelopen jaren wat sneller gestegen dan de *Standard & Poor's 500 Index*. Hier staat tegenover dat de *Domini 400 Social Index* wat bewegelijker is, en dus meer risico's met zich mee brengt, dan de *Standard & Poor's 500 index*. Betreft men bij het rendement ook het risico dan blijkt de per-

formance van de *Domini 400 Social Index* een fractie minder te zijn dan de *Standard & Poor's 500 index*. Het verschil is echter niet statistisch significant. Recente onderzoeken neigen naar de conclusie dat de resultaten van dergelijke breedgeoriënteerde *socially responsible mutual funds* niet wezenlijk verschillen van vergelijkbare conventionele beleggingsfondsen.

Bronnen: <http://www.kld.com> en www.domini.com; Meir Statman, Socially Responsible Mutual Funds, *Financial Analysts Journal*, Vol. 56, May/June 2000, pp. 30-39; Mario G. Reyes en Terrance Grieb, The External Performance of Socially-Responsible Mutual Funds, *American Business Review*, January 1998, pp. 1-7; B. Scholtens en P. Sprengers, op.cit., p. 709.

Beleggingsbeleid van pensioenfondsen

In het publieke debat over maatschappelijk verantwoord beleggen krijgt het beleggingsbeleid van pensioenfondsen veel aandacht. De zorg voor aanvullende pensioenen behoort in Nederland primair tot de verantwoordelijkheid van sociale partners. Meer concreet betekent dit dat werkgevers en werknemers direct dan wel indirect het beleid van pensioenfondsen (met inbegrip van het beleggingsbeleid) bepalen, uiteraard binnen de grenzen die de Pensioen- en Spaarfondsenwet (PSW) stelt¹¹. De PSW, zoals gewijzigd bij wet van 22 december 1999, schrijft voor dat de beleggingen van pensioenfondsen 'solide' zijn en dat het beleid zich moet richten naar de belangen van de bij het fonds betrokken deelnemers, gewezen deelnemers en overige belanghebbenden. Elk pensioenfonds moet beschikken over een gedragscode die voor bestuurders en medewerkers voorschriften geeft, onder meer ter voorkoming van belangenconflicten. Daarnaast moet een actuariële en bedrijfstechnische nota (abtn) worden opgesteld, waarin onder meer het beleggingsbeleid

¹⁰ Zie: <http://www.vbdo.nl>.

¹¹ Sociale partners hebben eerder vastgesteld dat een beleid ter verhoging van de beleggingsopbrengsten substantieel kan bijdragen aan het opvangen van de te verwachten kostenstijgingen door de vergrijzing en aan het zo laag mogelijk houden van de pensioenpremielasten: SER, *Advies Werken aan zekerheid II*, publicatienr. 97/05 II, pp. 496, 497 en 571.

wordt uiteengezet. In die nota kan een pensioenfonds zijn visie op maatschappelijk verantwoord beleggen uitwerken (in navolgend kader zijn enkele voorbeelden gegeven). Hierbij kan tevens aangegeven worden welke rol de prestatiemeting speelt, mede gezien de toenemende tendens om pensioenfondsen onderling te vergelijken op basis van een hiertoe ontwikkelde methodologie.

Beleggingsbeleid van ABP en PGGM

Doel van het ABP is het behalen van een maximaal rendement ten behoeve van de (gewezen) deelnemers van het pensioenfonds. Dat betekent dat voor “sociaal geïnitieerde beleggingen en doelinvesteringen” plaats is indien de beschikbare gelden op solide wijze kunnen worden belegd, met inachtneming van eisen van solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en spreiding van risico.

Het ABP verklaart zich bewust van zijn maatschappelijke rol als grote belegger en is bereid verantwoording af te leggen over zijn beleggingsgedrag en de daaraan verbonden gevolgen voor de samenleving, het milieu, werknemers en mensenrechten. Daarbij wil het ABP zich opstellen als een ‘zorgvuldig ondernemer’. In dat verband zal hij de nadruk vestigen op de lange-termijndoelstelling van de onderneming en een duurzame economische groei. In het kader van een zorgvuldig beleggingsbeleid wendt het ABP zijn invloed aan – onder meer tijdens de aandeelhoudersvergadering – om serieuze aandacht te vragen voor de belangen van langetermijnaandeelhouders.

Het PGGM omschrijft de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid als volgt:

“Bij het pensioenfonds staat het streven naar een maximaal rendement centraal, evenwel met inachtneming van een aantal algemene criteria. PGGM mijdt in zijn rechtstreekse beleggingsbeleid die landen, waar de drie fundamentele rechten van de mens (vrijheid van vereniging, meningsuiting en drukpers) stelselmatig worden geschonden. Dit geldt ook voor ondernemingen met als hoofddoelstelling het produceren voor de wapenindustrie. Voor het overige vindt een zekere accentuering plaats van die landen en ondernemingen, die een bepaalde maatschappelijke meerwaarde vertegenwoordigen.”

PGGM gaat ervan uit dat ondernemingen die goede rendementen halen “ten koste van de samenleving”, daarvoor op langere termijn de rekening gepresenteerd krijgen. Er zijn ook sterke aanwijzingen dat juist bedrijven ‘met een duurzame, maatschappelijke bril op’ beter presteren.

Bron: zie bijlage 3.

In bijlage 3 is meer informatie opgenomen over achtereenvolgens de code voor zorgvuldig beleggingsbeleid die het ABP hanteert, de maatschappelijke verantwoordelijkheid die PGGM in zijn beleggingsbeleid tot uitdrukking wil brengen, de voorbeeldcode voor pensioenfondsen die het CNV heeft ontwikkeld en de uitgangspunten van het FNV-beleid inzake maatschappelijk ver-

antwoord beleggen. Sociale partners hebben zich voorgenomen om het maatschappelijk verantwoord beleggen van pensioenfondsen te bespreken in het kader van de Stichting van de Arbeid.

Financiële dienstverlening

Ook in de financiële dienstverlening is de aandacht voor duurzaamheidsaspecten toegenomen¹². De UNEP-verklaring van banken over milieu en duurzame ontwikkeling stelt vast dat de financiële dienstensector een belangrijke partij in het streven naar duurzame ontwikkeling is. De ondertekenaars van de verklaring streven naar een preventieve benadering, gericht op het voorzien en voorkomen van potentiële degradatie van het milieu, en erkennen dat het identificeren en kwantificeren van milieurisico's onderdeel behoort te zijn van het gebruikelijke proces van risicoanalyse en -management¹³.

In de praktijk is al gebleken dat een milieurisico van een klant voor de bank een financieel risico kan worden. Daarnaast kunnen banken – althans in de VS – onder omstandigheden zelf direct aansprakelijk worden gesteld voor het milieuschadelijk handelen van een relatie. Inmiddels besteden veel banken bij de beoordeling van kredietaanvragen aandacht aan mogelijke milieurisico's. Op grond daarvan kunnen zij ook tot tariefdifferentiatie overgaan. Sommige banken (waaronder Zwitserse) gaan nog een stap verder en gebruiken hun functie als financieel intermediair om duurzame ontwikkeling ook door niet-risicogebonden premiedifferentiatie te stimuleren¹⁴. Financiële instellingen bepalen meer en meer – mede aan de hand van internationale codes – hun positie ten aanzien van een breed scala van maatschappelijke vragen waaronder bijvoorbeeld genetische modificatie. Verzekeringsmaatschappijen hebben met het oog op de mogelijke omvang van de risico's een bijzondere belangstelling voor (de oplossing van) het mondiale klimaatprobleem. In november 2000 – ten tijde van de wereldklimaatconferentie COP 6 – kwamen meer dan 250 financiële instellingen in het kader van het UNEP Insurance Initiative overeen hun aandelenportefeuilles aan te passen in de richting van beleggingen (vooral in duurzame energie) die klimaatverandering helpen afremmen¹⁵.

12 Zie voor een overzicht van 'duurzame' producten in Nederland: F.K. Noordhoek, J. Abbema, R. van Ruitenbeek (red.), *Goed Geld Gids – Duurzaam beleggen, sparen, lenen & verzekeren*, Utrecht 1999.

13 Zie voor de UNEP-verklaring (UNEP staat voor United Nations Environmental Program): Marcel Jeucken, *Duurzaam bankieren – Een visie op bankieren en duurzame ontwikkeling*, Utrecht (Rabobank) 1998, bijlage VII (pp. 287-289).

14 Zie: M.H.A. Jeucken, *Duurzaam bankieren, Bank- en effectenbedrijf*, oktober 1998, pp. 17-21; Marcel Jeucken, *Duurzaam bankieren – Een visie op bankieren en duurzame ontwikkeling*, Utrecht (Rabobank) 1998.

15 Vanessa Houlder, *Insurance industry warns of rising costs*, *Financial Times*, 24 november 2000.

4.4 Onderneming en arbeidsmarkt

Maatschappelijk ondernemen richt zich zeker ook op de eigen werknemers en de positie van de onderneming op de arbeidsmarkt. Dat komt onder meer tot uitdrukking in de sociale doelen waarvoor (in onderhandelingen met de vakbeweging) inspanningsverplichtingen in veel CAO's zijn opgenomen, bijvoorbeeld met betrekking tot arbeid en zorg, deeltijdwerk, non-discriminatie, employability, kinderopvang, scholing en scholingsverlof¹⁶.

'Goed werkgeverschap' kan zich daarnaast uiten in een bewust personeelsbeleid dat ruimte biedt aan de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers en inspeelt op hun behoefte aan zorgvoorzieningen. Door maatschappelijk ondernemen kan de werkgever een goede reputatie op de arbeidsmarkt opbouwen. Binding van medewerkers aan het bedrijf wordt voor een belangrijk deel bepaald door de vraag of het bedrijf een goed sociaal beleid voert, een aansprekende missie heeft en een bedrijf is waarop de medewerker trots kan zijn (zie kader).

Sociale bindmiddelen

De Amerikaanse oud-minister van arbeid R. Reich beschrijft zes sociale middelen die een medewerker aan een bedrijf binden:

Inkomen naar prestatie. Een goede financiële beloning is noodzakelijk, maar het perspectief van een lange carrière en een beter salaris in de toekomst is niet genoeg. In toenemende mate zijn medewerkers medeaandeelhouder. Dit is de manier waarop ook kleine en nieuwe bedrijven mensen aan zich weten te binden.

Aansprekende missie. Geld alleen is zeker niet genoeg. Mensen met talent willen onderdeel zijn van een onderneming waar zij in geloven. Zij willen werk dat bijdraagt aan hun welzijn. Het bedrijf moet daarom een missie hebben en niet alleen een mooi klinkende mission statement. Het gaat om waarden die bedrijf en medewerker delen en die dusda-

nig aanspreken dat zij mensen aantrekken en motiveren.

Leermogelijkheden. In een kenniseconomie is (blijven) leren essentieel. Een bedrijf dat langer wil bestaan dan zijn eerste idee, moet een cultuur creëren waarin leren wordt gewaardeerd. Een bedrijf dat een steile leercurve biedt, heeft een belangrijke troef in handen om talent aan te trekken.

Plezier op het werk. Werken moet ook leuk zijn. Mensen die hard werken moeten ook binnen het bedrijf energie kunnen opdoen. Goede relaties tussen de medewerkers onderling zijn onmisbaar, ook om leren mogelijk te maken. Ook de locatie en inrichting van het kantoor helpen, evenals het ontbreken van een kledingvoorschrift. Steeds meer kantoren vragen hun medewerkers zich alleen nog formeel te kleden bij contacten met klanten.

Trots op de werkomgeving. Mensen willen een organisatie die hun een gevoel van

¹⁶ Arbeidsinspectie, *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2000*, Arnhem, mei 2000.

trots geeft. Trots kan verschillende bronnen hebben. Een bedrijf kan hip of experimenteel zijn, of juist heel oud en prestigieus.

Evenwicht met privé-leven. Ook mensen die tevreden zijn over hun werk, werken vaak zo hard dat ze nauwelijks tijd overhouden voor familie, vrienden en hobby's. Het probleem is de juiste balans te vinden. Balans betekent de mogelijk-

heid hebben zelf te kiezen wat je wilt bereiken, zowel in een carrière als privé. Bedrijven geven hun medewerkers de ruimte om deze balans te vinden.

Bron: R. B. Reich, *The company of the future*, geciteerd in: W.J. de Ridder, *Ondernemen zonder macht – metamorfoses in de netwerkmaatschappij*, Den Haag (SMO) 2000, p. 53.

Voor ondernemingen is de reputatie op de arbeidsmarkt een aandachtspunt geworden vanwege het toegenomen belang van de kennis en vaardigheden van de werknemer voor de kwaliteit van productie en dienstverlening. Nederlandse bedrijven kunnen door hun inspanningen op dit vlak het keurmerk *'Investors in people'* verdienen. De sterke gerichtheid op investeren in menselijk kapitaal zal, behalve voor de organisatie van de arbeid, ook effecten hebben op de arbeidsverhoudingen in het algemeen (inrichting en uitkomsten van het CAO-overleg) en de discussies over de zeggenschapsverhoudingen in de onderneming (*corporate governance*)¹⁷.

Een groot aantal CAO-afspraken is gericht op aspecten van werkgelegenheid. In de meeste gevallen staan deze afspraken in het teken van de positieverbetering van kansarme groepen (instroom en doorstroom) op de arbeidsmarkt. CAO's refereren veelal aan de doelgroep langdurig werklozen, in een aantal gevallen worden specifieke categorieën benoemd zoals werkloze jongeren, etnische minderheden, herintredende vrouwen, leerlingen of gehandicapten. Los van de CAO-afspraken zetten ondernemingen, maar vaak ook ondernemers op persoonlijke titel, zich in om startende ondernemingen bij te staan of steunen zij projecten opgezet door derden (waaronder het georganiseerde bedrijfsleven¹⁸) die ten doel hebben moeilijke doelgroepen in het reïntegratieproces te begeleiden. De navolgende kadertekst geeft een voorbeeld van de betrokkenheid van de Werkgeversvereniging Midden-Nederland (WVM) bij de reïntegratie van gedetineerden. Deze betrokkenheid leidde in 1998 tot een convenant waarbij WVM afdeling Utrecht zowel banen of stageplaatsen als mentoren voor persoonlijke begeleiding aanbiedt.

17 Omdat werknemers meer invloed hebben op de bedrijfsuitkomsten, kan dit leiden tot een versterkte aandacht voor prestatie- of winstgerelateerde beloningen of voor andere eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen.

18 Denk bijvoorbeeld aan projecten die worden begeleid door CNV (brug- en instroomprojecten) of FNV (leertrajecten minderheden).

Uit de bak, aan de bak

Natuurlijk kijk je als ondernemer op een krappe arbeidsmarkt goed om je heen naar mogelijke nieuwe arbeidskrachten. Maar de betrokkenheid van drs. H.C.R. van de Coolwijk bij het Exodus-project, gericht op de reïntegratie van ex-gedetineerden, had een heel andere achtergrond. Van de Coolwijk is president-directeur van Mercedes-Benz Nederland B.V. en voorzitter van Kring Utrecht van de Werkgeversvereniging Midden-Nederland, WVM. Tijdens een WVM-bijeenkomst hield gevangenis-pastor ds. A.J. Noordhoek een aansprekend

betoog over het Exodus-project. Dat raakte Van de Coolwijk niet zozeer als ondernemer en werkgever, maar vooral als mens. En dat is geen loze kreet. Want voor de begeleiding van ex-gedetineerden heb je vooral mensen nodig, geen rollenspelers of functionarissen. Oud-gedetineerden moeten vooral zichzelf terugvinden, hun zelfrespect. Persoonlijke begeleiding, vanuit een concrete werksituatie is daarbij een bijna onmisbaar hulpmiddel.

Bron: Bram Rutgers van der Loeff, *Een goede buurt is beter*, Den Haag (NCW) 1999, pp. 43-46.

Ondernemingen kunnen besluiten hun naam te verbinden aan maatschappelijke activiteiten die door werknemers worden opgezet. De motivatie van werknemers kan daardoor aanmerkelijk worden vergroot (zie kader).

Vrijwilligerswerk

In Nederland creëren steeds meer bedrijven de mogelijkheid voor medewerkers om zich als vrijwilliger in te zetten voor maatschappelijke doelen. Maatschap in Betrokkenheid, gelieerd aan de Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk (NOV) richt zich op dit fenomeen. Deze organisatie werd opgericht als schakel tussen bedrijven, overheden en de vrijwilligersorganisaties om (duurzame) samenwerkingsverbanden van de grond te krijgen. Werknemersvrijwilligerswerk is onbetaalde inzet van werknemers, gestimuleerd en mogelijk ge-

maakt door het bedrijf en passend in het maatschappelijke profiel van de onderneming. Werknemers mogen een bepaald gedeelte van hun werktijd besteden aan vrijwilligerswerk. Het bevordert de saamhorigheid van het personeel en zorgt voor verbondenheid met enerzijds het bedrijf, anderzijds met (een bepaalde groep in) de maatschappij. Daarnaast is vrijwilligerswerk een bouwsteen voor een positief corporate image.

Bron: Good Company, *Wereldwinst*, Velp 1998, pp. 47-49.

4.5 Onderneming en afzetmarkt

De klant is koning(in). De productie van goederen en diensten is in hoge mate vraaggericht geworden en ondernemingen reageren daarop. Het gaat daarbij al lang niet meer om de consument die een kwalitatief hoogwaardig product tegen een zo laag mogelijke prijs wil bemachtigen. De tendens is dat burgers meer en meer gevoelig zijn voor het sociale en ecologische gedrag van bedrijven en daarvan – hoewel velen daarin ambivalent zijn – vaker uiting geven in hun koopgedrag¹⁹. Maatschappelijk ondernemen kan daardoor een belangrijk competitief voordeel brengen. Ondernemingen zullen dit aspect dan ook in hun voorlichting aan het publiek of in de reclameboodschappen aan de consumenten onder de aandacht brengen.

Dat betekent nog niet dat elke consument voor elk product steeds het meest milieuvriendelijke alternatief zal kiezen, maar wel dat hij of zij steeds vaker een afweging maakt. Bovendien bestaat er een grote kans dat consumenten producten van bedrijven die bijvoorbeeld in een milieuschandaal verwickeld raken, massaal de rug toekeren²⁰. Ondernemingen die zich daarentegen met bepaalde maatschappelijke waarden identificeren blijken daarvan te profiteren.

Consumenten- en milieuorganisaties spelen hierbij een belangrijke rol. Zij volgen bedrijven kritisch, zijn in staat hun achterban op korte termijn te informeren en eventueel te mobiliseren. Zij spelen daardoor (al dan niet via de publiciteit) een belangrijke rol in de beeldvorming van bedrijven bij de burgers. Die invloed op de beeldvorming kan heel effectief zijn, zoals de reacties van vooral Duitse politici en automobilisten op het voornemen van Shell om de Brent Spar te doen zinken, lieten zien. Breed gedragen consumentenreacties op ondernemingsbeslissingen leiden vaak tot strategische aanpassing van het ondernemingsgedrag.

Consumentenorganisaties en andere NGO's beschikken daarbij ook over andere middelen dan het oproepen tot een consumentenboycot, zoals²¹:

- het uitoefenen van druk via publiekscampagnes en via kritische vragen tijdens de aandeelhoudersvergadering;
- het beoordelen van producten en productieprocessen op aspecten van ecologische en sociale duurzaamheid en het publiceren van de uitkomsten;
- het aangaan van de 'ethische' concurrentie door het helpen ontwikkelen van een product dat aan hogere kwaliteitseisen voldoet (een bekend voor-

19 Bennett Daviss, Profits from principle, five forces redefining business, in: *The Futurist*, March 1999, p. 31.

20 K. van Beek, De derde weg is geen ideologie maar een maatschappelijke realiteit, *Beleid en maatschappij*, februari 2000, pp. 93-98.

21 Zie: M. Hopkins, *The planetary bargain, corporate social responsibility comes of age*, Basingstoke 1999, pp. 44 en 45.

beeld is de opdracht die *Greenpeace* begin jaren negentig verleende aan een Oost-Duits bedrijf om een cfk-vrije koelkast te maken; binnen een half jaar brachten alle grote Duitse producenten een dergelijk apparaat op de markt);

- het helpen ontwikkelen van keurmerken;
- het bevorderen van bewuster gedrag van consumenten respectievelijk het beïnvloeden van levensstijlen in een minder energie- en materiaal-intensieve richting.

De Nederlandse Consumentenbond onderkent het toenemende belang van goede informatie op dit terrein. Daarom bereidt hij een *pilotstudie* voor naar het functioneren van bedrijven in verschillende branches op uiteenlopende sociale en ecologische thema's. Doel is de consumenten informatie te verschaffen over hoe bedrijven omgaan met maatschappelijke effecten en verantwoordelijkheden. Daarvoor wordt het instrument van de *Corporate report card* gebruikt, een profiel van bedrijven met een beschrijving van de bedrijfskenmerken en de prestaties op criteria als duurzaamheid en milieu, sociaal beleid, ketenverantwoordelijkheid, transparantie en beleid in de productielanden inzake mensenrechten en kinderarbeid.

4.6 Ondernemingen en de kwaliteit van de lokale omgeving

Ondernemingen zijn voor hun functioneren vaak mede afhankelijk van de sociale en ruimtelijke omgeving waarbinnen zij opereren. Deze afhankelijkheid kan ondernemingen ertoe bewegen om bijvoorbeeld mee te doen aan buurtverbeteringsprojecten of zich te richten op de werkloosheidsproblematiek van de 'zwakkere groepen' in de lokale gemeenschap. Voor de onderneming snijdt het mes aan twee kanten. Verhoging van leefbaarheid in de buurt kan voor de onderneming betekenen dat haar afzetmarkt een positieve impuls krijgt en dat de lokale arbeidsmarkt beter gaat functioneren. Bovendien wordt voorkomen dat bedrijven voor hoge verplaatsingskosten komen te staan.

Bedrijven onderkennen dat ze afhankelijk zijn van de vitaliteit van de stad om goed en rendabel te kunnen functioneren. Tegelijkertijd zijn ondernemingen op hun beurt nodig om de problemen van langdurige werkloosheid en fysieke verpaupering tegen te gaan en de leefbaarheid te bevorderen (zie kader). De bedoeling van het grotestedenbeleid (zie paragraaf 4.8) is voort te bouwen op die wisselwerking.

Ook ondernemingen in de land- en tuinbouw ondervinden afhankelijkheid van hun lokale omgeving. Soms geldt dat heel direct, doordat overmatig intensieve productie leidt tot uitputting en aantasting van natuurlijke hulpbronnen – bodem, water en lucht – waarvan de landbouw zelf weer afhankelijk is. Het verminderen van de milieubelasting is derhalve in het welbegrepen eigen belang van de sector zelf. Daarnaast kunnen landbouwers, in het

kader van de multifunctionaliteit van de landbouw, een belangrijke bijdrage leveren aan een goed beheer van natuur en landschap.²²

Onderneem iets!

“We zullen wat moeten doen aan de lokale economie. En toevallig zijn wij, het bedrijfsleven, daar goed in. Ondernemers krijgen meer en meer oog voor de kwaliteit en leefbaarheid in hun buurt. De buurt heeft weer belangstelling voor ondernemers. De samenwerking tussen ondernemers, deelgemeente, wijkagenten, woningcorporaties, onderwijs en bewoners, ja zelfs tussen ondernemers en bewonersorganisaties, neemt hand over hand toe. Een paar ideeën hoe je problemen kunt aanpakken:

1. Hou Wijk in bedrijf-markten. Dat zijn een soort Bedrijven-Contactdagen, waarbij ondernemers uit de wijk zich presenteren en intermediairs en adviseurs diensten aanbieden. Voeg er workshops en één-op-één maatwerk-gesprekken aan toe en je biedt een compleet pakket.
2. Werkgevers en allochtonen in dienst vertellen collega's over hun ervaringen. Wij de Kamer van Koophandel Rotterdam, organiseren die gesprekken en... het werkt!
3. Ga de wijk in en vraag ondernemers naar hun wensen en ideeën. Of het nou gaat om het verbeteren van de straatverlichting, het uitbreiden van

parkeermogelijkheden of het versterken van de onderlinge contacten, het maakt mij niets uit. Speel erop in.

4. Stimuleer nieuw ondernemerschap. Zorg voor informatie op maat voor de verschillende doelgroepen. De eerste generatie buitenlanders is er daar één van. Het is toch boeiend om te zien dat het aantal ondernemers onder allochtonen in de oude wijken groter is dan onder Nederlanders.
5. Bied onderwijsprojecten aan. We informeren leerlingen over het ondernemerschap. Stimuleren dat ze op school leren ondernemingsplannen op te stellen en mini-ondernemingen op te zetten.
6. Er is geen investeerder te vinden die aan de gang gaat in een oude wijk, als hem niet de zekerheid van economische bedrijvigheid wordt geboden. Ontwikkel daarom een futuristisch project waar mensen van heinde en verre naar komen kijken. Met zo'n project staan nieuwe ondernemers – die een afzetmarkt zien – te trappelen om te beginnen.”

J.N.A. van Caldenborgh, voorzitter van de Kamer van Koophandel Rotterdam.

Bron: Bram Rutgers van der Loeff, *Een goede buurt is beter*, Den Haag (NCW) 1999, pp. 21 en 22.

In het beleid van ondernemingen gericht op de directe leefomgeving komt de bijzondere positie van kleinere ondernemingen goed tot uitdrukking. De maatschappelijke *invloed* van dergelijke bedrijven kan groot zijn. De kleine schaal van de onderneming behoeft niet te betekenen dat maatschappelijk ondernemen niet effectief zou zijn. De binding met de lokale gemeenschap en het persoonlijke karakter van het ondernemerschap versterken de

22 SER-advies *Hervorming Gemeenschappelijk Landbouwbeleid*, publicatienr. 96/09, inz. pp. 53-55 en 94-96.

invloed die de ondernemer kan hebben op de lokale omstandigheden en de politieke besluitvorming. Vier factoren zijn daarbij van bijzonder belang. Een eerste factor is die van de *herkenbaarheid*. Het contact met de klanten en met de fysieke en sociale omgeving is direct en de activiteiten van het bedrijf en de ondernemer zijn goed herkenbaar voor de omgeving. Vaak zijn kleinere ondernemingen in een woongebied gevestigd en heeft de vitaliteit van wijk of buurt voor het bedrijf een directe betekenis. Kleinere ondernemingen zullen in sterkere mate dan grote bedrijven kunnen profiteren van de effecten van het grotestedenbeleid en kunnen daaraan ook een wezenlijke bijdrage leveren. Voor een klein bedrijf geldt heel sterk dat de verbetering van de wereld om de hoek begint.

Een tweede factor is de *aanspreekbaarheid*. Omdat 'kleine' ondernemers zichtbaar deel uitmaken van de leefgemeenschap waarin zij werken, worden zij gemakkelijk aangesproken op de kwaliteit van dienstverlening of productie. Land- en tuinbouwbedrijven nemen ook zelf het initiatief om bewoners in hun directe omgeving aan te geven hoe zij produceren en daarbij rekening houden met maatschappelijke verwachtingen. En verder wordt op de kleine ondernemer makkelijk een beroep gedaan zich in te zetten voor een goed doel of een publiek belang, of wordt de ondernemer er door zijn personeel bij betrokken.

Kleinschalig ondernemen heeft voorts een meer *persoonlijk* karakter. De ondernemer beschikt over een relatief overzichtelijk netwerk en veelal zijn de contacten met klanten en personeel informeel van karakter. De persoon van de ondernemer, zijn betrokkenheid en motivatie zijn voor maatschappelijk ondernemen van doorslaggevend belang.

Tenslotte zijn kleine bedrijven *flexibeler*. Ze reageren vaak sneller op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen die veeleer als een nieuwe kans dan als een obstakel worden ervaren. Dat geldt evenzo voor ontwikkelingen in de markt die het gevolg zijn van veranderingen in consumentenvoorkeuren. Grotere bedrijven spelen hier overigens op in door met kleinere *business units* te werken.

Kleinschalig ondernemen kent evenwel naast voordelen ook nadelen. Deze nopen vaak tot het zoeken van vormen van samenwerking. Hierop wordt in hoofdstuk 5 nader ingegaan.

4.7 De interactie met maatschappelijke organisaties

Ondernemingen zijn niet alle in dezelfde mate afhankelijk van hun reputatie. Geen enkele onderneming zal zich echter op den duur kunnen onttrekken aan de gevolgen van een negatieve beeldvorming. Ondernemingen hebben behoefte aan maatschappelijke acceptatie; het welbegrepen eigenbelang brengt hen tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maatschappelijk ondernemen wordt verder gevoed door de dialoog van de onderneming met haar omgeving: met de vakbeweging onder meer in het CAO-overleg, met de eigen werknemers mede via de ondernemingsraad, met de aandeelhouders (waaronder pensioenfondsen) op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, met afnemers en leveranciers in onderhandelingen over contracten, met de klant in de winkel. De interactie met de verschillende belanghebbenden kan op vele verschillende manieren gestalte krijgen, onder meer via websites en het verspreiden van rapportages, het houden van open dagen en/of het instellen van informatietelefoonnummers en geschillencommissies.

De normen en waarden waar de onderneming voor staat worden in deze maatschappelijke dialoog aangescherpt en gecompleteerd; ze vormen tegelijkertijd een instrument om de maatschappelijke omgeving van de onderneming te beïnvloeden. Maatschappelijk ondernemen is daardoor een dynamisch proces en in zekere zin zelfsturend. Elke onderneming ontwikkelt daarin eigen ambities, afhankelijk van de aard van haar activiteiten, haar potenties alsmede de knelpunten en de mogelijkheden voor effectieve samenwerking die zij ervaart. Voor de ene onderneming kan het zinvol zijn zich toe te leggen op het verbeteren van de veiligheid in de buurt, voor de andere kan het meer voor de hand liggen een bijdrage te leveren aan de scholing van werkzoekenden. Ambities worden gevoed wanneer de onderneming ervaart dat maatschappelijk ondernemen resultaat afwerpt en dat haar economische en maatschappelijke positie wordt versterkt.

Maatschappelijk ondernemen brengt met zich dat ondernemingen, overheden en maatschappelijke organisaties gaan samenwerken om gezamenlijk gestelde doelen te bereiken. Die samenwerking komt – met respect voor elkaars positie – tot stand op basis van de eigen belangen en verantwoordelijkheden van elk der partijen. De praktijk laat zien dat de onderlinge relaties meer en meer tenderen van een conflictmodel waarin de *'countervailing power'* van partijen zorgt voor een balans in de machtsverhoudingen, naar een sociaal partnerschap waarin het conflict niet uit de weg wordt gegaan, maar primair wordt gezocht naar een parallelle van belangen en naar mogelijkheden om door gestructureerd overleg en effectieve samenwerking tot wederzijds voordeel te komen.

In het vervolg van deze paragraaf wordt stilgestaan bij de rol van de vakbeweging en van (andere) NGO's.

Vakbeweging

De vakbeweging is een niet-gouvernementele organisatie, maar onderscheidt zich van andere NGO's door het feit dat zij samen met werkgevers en hun organisaties een eigen domein beheert: dat van de arbeidsverhoudingen. Daarbij beschikken sociale partners samen over een belangrijk instrument van sociaal-economisch beleid, de loonvorming.

De invloed van de vakbeweging op de sociaal-economische ontwikkeling wordt in navolgend kader vanuit het gezichtspunt van de Wereldbank geschetst.

De rol van de vakbeweging in de ogen van de Wereldbank

“Free trade unions are a cornerstone of any effective system of industrial relations that seeks to balance the need for enterprises to remain competitive with the aspirations of workers for higher wages and better working conditions. Unions act as agents for labor, organizing large numbers of workers into a single entity whose collective bargaining power matches that of the employer. Trade unions can also monitor employer’s compliance with government regulations, and they can help raise workplace productivity and reduce workplace discrimination. They have a noneconomic role as well – some unions have contributed significantly to their countries’ political and social development. Nations that, usually for

political reasons, limit the freedom of unions to organize and operate are left without a mechanism that allows workers and firms to negotiate wages and working conditions equitably. The result has tended to be excessive intervention and regulation as governments try to pacify workers and gain support for state-controlled unions. But unions can also have negative economic effects. In some countries they behave as monopolists, protecting a minority group of relatively well-off unionized workers at the expense of the unemployed and those in rural and informal markets, whose formal sector employment opportunities are correspondingly reduced.”

Bron: World Bank, *World Development Report 1995, Workers in an Integrating World*, New York 1995, pp. 79 en 80.

Het feit dat de Nederlandse vakbeweging de collectieve belangenbehartiging met steun van de leden in balans houdt met de eisen die een duurzame economische ontwikkeling stelt, tekent haar maatschappelijk ondernemerschap²³.

De vakbeweging heeft vele mogelijkheden om maatschappelijk ondernemen te bevorderen. Dat kan – en gebeurt – via het CAO-overleg. Op die manier wordt invloed uitgeoefend op het sociaal beleid van de onderneming voor het (zittende) personeel en kan plaats worden vrijgemaakt voor specifieke doelgroepen op de arbeidsmarkt. Meer in het algemeen kan de vakbeweging in het overleg met ondernemers en ondernemingsorganisaties aandringen op een expliciet beleid terzake van maatschappelijk ondernemen en daarover de dialoog aangaan. De Nederlandse vakbeweging heeft in dat verband checklisten opgesteld voor de beoordeling van de mate van maatschappelijk

23 Duurzaamheid als randvoorwaarde. Zie L. de Waal, De werkgeversorganisatie van de toekomst, in: M. van der Meer en J. P. van den Toren (red.), *Wat bindt de onderneming, de belanghebbenden aan het woord*, Amsterdam 1999, p. 69.

ondernemerschap²⁴ en is betrokken bij de ontwikkeling van gedragscodes en van keurmerken.

De vakbeweging participeert in de besturen van pensioenfondsen en heeft daarmee invloed op het maatschappelijk verantwoord beleggen van deze fondsen.

De vakbeweging neemt deel aan respectievelijk oefent invloed uit op tal van nationale en internationale instituties die kunnen bijdragen aan de bevordering van maatschappelijk ondernemen. Te denken valt aan het overleg in de Stichting van de Arbeid en de raad zelf en aan tal van paritair bestuurde branche- en sectororganisaties (bijvoorbeeld op het gebied van het beroeps- onderwijs, de product- en bedrijfsschappen). Op internationaal terrein oefent de vakbeweging via de IVVV, EVV of het WVA dan wel door bilaterale contacten met de vakbeweging elders (bijvoorbeeld in ontwikkelingslanden) of met NGO's, invloed uit op het maatschappelijk ondernemen (zie bijvoorbeeld haar inspanningen voor 'fair trade').

NGO's

Mondige burgers oefenen in een pluriforme samenleving niet alleen invloed uit via de parlementaire democratie of door hun functionele betrokkenheid bij het arbeidsbestel, maar ook op basis van een ideële en sociaal-culturele betrokkenheid bij de samenleving. Onder meer NGO's geven uitdrukking aan die betrokkenheid door zich in te zetten voor een specifiek algemeen maatschappelijk belang. NGO's vormen mede het maatschappelijk middenveld (*the voice, not the vote*) en hanteren de actieve, bewuste mobilisatie rond bepaalde vraagstukken en waarden in de samenleving als instrument voor maatschappelijke ontwikkeling²⁵. Voor de samenleving als geheel zijn NGO's dus belangrijk omdat zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de maatschappelijke besluitvorming, op basis waarvan in beginsel een betere afweging van het algemene, publieke belang plaats kan hebben. Die afweging blijft overigens de verantwoordelijkheid van de politieke democratie (*a voice is not a vote*).

NGO's zijn er in soorten en maten. Voor ondernemingen en het maatschappelijk ondernemen zijn vooral van belang die (private) pressiegroepen die zijn opgericht met het speciale doel om de publieke opinie te beïnvloeden met betrekking tot het economisch, sociaal en ecologisch gedrag van (multi-nationale) ondernemingen, en deels ook om invloed uit te oefenen op de politiek om ondernemingen te binden aan (inter)nationale wetten en gedragscodes.

24 CNV, *Werknemersrechten Wereldwijd – hoe solidair is de onderneming waar u werkt?*, Utrecht 1998 (ook verschenen in Franse en Spaanse vertaling).

25 A. Etzioni, *The active society*, New York 1968. Zie J.J.J. van Dijck, *Ondernemen tussen vermaatschappelijking en vermarkting*, Dongen 2000, p. 36.

Zonder acties en verzet uit de weg gaan blijken NGO's ondernemingen meer en meer rechtstreeks aan te spreken op hun verantwoordelijkheden en bereid te zijn tot vormen van samenwerking. Voor NGO's vormen (vooral multinationale) ondernemingen door hun expertise in projectmanagement, toegang tot de nieuwste technologie, financiële reserves en internationale (distributie)netwerken vaak een gewilde bondgenoot. Zo zijn er vele voorbeelden dat ondernemingen zich in ontwikkelingslanden inzetten voor milieudoel-einden en sociale projecten ten behoeve van lokale gemeenschappen (*community development*)²⁶.

NGO's kunnen van hun kant belangrijke partners voor ondernemingen zijn omdat zij vaak over gedetailleerde expertise beschikken en niet zelden deel uitmaken van internationale netwerken. NGO's hebben zo, wellicht meer dan nationale overheden, invloed op multinationale ondernemingen.

NGO's spelen in de internationale besluitvorming een rol. Zij zijn in staat grensoverschrijdende problemen op de internationale agenda te plaatsen en nationale overheden tot actie en samenwerking te brengen²⁷. De participatie van NGO's in (internationale) maatschappelijke fora brengt met zich mee dat ook NGO's maatschappelijk acceptatie en steun zullen moeten verwerven op basis van een verantwoord en transparant beleid²⁸. In de eerste plaats omdat, naarmate de invloed van NGO's toeneemt, van hen verwacht mag worden dat ze hierover publiek verantwoording afleggen om machtsmisbruik tegen te gaan. In de tweede plaats omdat NGO's zichzelf daarmee een legitieme basis verschaffen. Een gedragscode kan daarbij een nuttig hulpmiddel zijn.

4.8 Rollen van overheden

Overheden zijn evenzeer belangrijke *counterparts* voor maatschappelijk ondernemerschap. Ondernemingen hebben te maken met vele facetten van het overheidsbeleid en maatschappelijk ondernemen heeft (zoals ook uit de adviesaanvraag naar voren komt) raakvlakken met het beleid van diverse de-

26 A.I. Broadhurst, G. Ledgerwood, Environmental diplomacy of states corporations and NGO's: the world wide web of influence, *International relations*, 14, 2, August 1998, pp. 1-19. Voor Nederland zie bijvoorbeeld: Good Company, *Wereldwinst, maatschappelijk betrokken ondernemen in de praktijk*, Velp 1998. Initiatieven variëren van (regionale) samenwerkingsverbanden van ondernemers met sociale doelorganisaties of overheidsstichtingen tot steun van Nederlandse multinationale bedrijven voor activiteiten van NGO's als Amnesty International, het Wereld Natuurfonds, de Raad van Kerken en Greenpeace.

27 M. Edwards, *NGO Rights and Responsibilities, A New Deal For Global Governance*, London 2000.

28 Volgens sommigen is sprake van een dubbele moraal indien ondernemingen moeten voldoen aan strengere eisen van verantwoording en transparantie dan NGO's zelf. Zie A. Adair, *A code of conduct for NGO's, a necessary reform*, www.iea.org.uk/NGO. Van Dijck wijst erop dat de legitimering van macht om openheid en verantwoording vraagt. Hij citeert met instemming Bourricaud: "légitime est un pouvoir qui institutionnalise son propre procès de légitimation". Zie J.J.J. van Dijck, *Ondernemen tussen vermaatschappelijking en vermarkting*, Dongen 2000, p. 36.

partementen. In deze paragraaf worden verschillende rollen van overheden in relatie tot maatschappelijk ondernemen belicht. Daarbij wordt afzonderlijke aandacht gegeven aan de gewenste versterking van de internationale economische rechtsorde en aan het partnerschap tussen overheden en het bedrijfsleven in het kader van het grotestedenbeleid.

Wet- en regelgeving

In haar rol als wet- en regelgever heeft de nationale overheid de taak op te treden indien door het handelen van ondernemingen maatschappelijke belangen in het geding komen. De wetgever kan op verschillende manieren ingrijpen. Zij kan bepaalde activiteiten verbieden of binden aan specifieke minimumnormen die het gedrag van de onderneming richting geven. Zo liggen op tal van sociale parameters minimumnormen in wetgeving vast (denk bijvoorbeeld aan de arbeidsomstandigheden, het arbeidsrecht of de sociale wetgeving). De bevoegdheid van de overheid om dergelijke minimumnormen te stellen is onbetwist.

Los van dit dominante staatkundige uitgangspunt kan worden vastgesteld dat maatschappelijk ondernemen primair het resultaat is van de (horizontale) relaties die de onderneming met haar maatschappelijk omgeving opbouwt en de (meer)waarden die daaruit voortvloeien. Het veld is volop in beweging, getuige de talrijke initiatieven vanuit het bedrijfsleven, al dan niet tezamen met de overheid en/of NGO's. Dit advies geeft daarvan ook een aantal recente voorbeelden. De vraag of aanvullende wetgeving dit proces beter richting zou kunnen geven moet daarom vooralsnog negatief worden beantwoord. Maatschappelijk ondernemen is een vorm van maatwerk, die gebonden is aan de eigen *core business* en aan specifieke omgevingsfactoren. Wetgeving is daarvoor geen adequaat instrument en kan bovendien contraproductief werken, omdat een verder opdringen van wettelijke verplichtingen de ruimte – en daarmee ook de neiging – verkleint om de eigen verantwoordelijkheid van de onderneming te beleven en waar te maken²⁹. De ervaringen met de Wet SAMEN³⁰ stemmen ook niet tot groot optimisme.

Goede condities voor maatschappelijk ondernemen scheppen

Afgezien van de wet- en regelgevende taak van de centrale overheid mag van de verschillende overheden worden verwacht dat zij gunstige condities helpen scheppen voor de verdere ontwikkeling van (de potenties van) maatschappelijk ondernemen.

In de eerste plaats gaat het daarbij om de *ordenende* functie van de nationale overheid (deels ook in internationale verbanden, zoals de Europese Unie), om het vastleggen en bewaken van de spelregels voor een ordelijk maat-

29 P. Kuin, *Management is meer... De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Amsterdam/Brussel 1977, p. 42.

30 Zie voor uitleg over de Wet SAMEN bijlage 4.

schappelijk en economisch verkeer. Het gaat daarbij onder meer om de rol van de overheid als marktmeester die toeziet op de mededinging, die behulpzaam is bij het ontwikkelen van instituties die de doorzichtigheid vergroten en transactiekosten kunnen verlagen en die bij belangrijke tekortkomingen in de marktwerking corrigerend optreedt. Een moderne marktmeester werkt interactief, speelt in op de behoeften van marktpartijen en probeert samen met marktpartijen en anderen in de maatschappelijke arena een gemeenschappelijk besef te ontwikkelen van goed en kwaad, van wat hoort en wat niet. De (herziene) OECD-richtlijnen voor multinationale ondernemingen vormen een voorbeeld van het laatstgenoemde aspect.

Een voorbeeld van behoefte aan correctie van de marktwerking is het optreden van externe effecten op de natuurlijke leefomgeving of op de leefbaarheid. Internalisatie van de met deze externe effecten verbonden maatschappelijke kosten bij de besluitvormer is geboden om maatschappelijk gezien tot optimale uitkomsten te komen. Ondernemingen die de drie dimensies van maatschappelijk ondernemen (de *Triple P*) serieus nemen, zijn ook doende dergelijke maatschappelijke kosten althans voor een deel te internaliseren. Dat proces kan evenwel worden afgeremd door *free rider*-gedrag van bepaalde marktpartijen en door het optreden van *prisoners' dilemmas*. Het is dan aan de overheid om – deels ook in internationaal verband, zoals dat van de EU – impasses te doorbreken door in de maatschappelijke arena ontwikkelde normen vast te leggen in afdwingbare spelregels die waarborgen dat alle marktpartijen worden geconfronteerd met de werkelijke, maatschappelijke kosten van hun voorkeuren en beslissingen³¹.

In de tweede plaats gaat het om de overheid als *aanbieder* van diverse *publieke voorzieningen*, zoals onderwijs, zorg en fysieke infrastructuur. Terecht wordt in toenemende mate nagegaan op welke wijze de kwaliteit en doelmatigheid van publieke voorzieningen kan worden verbeterd door de inbreng van marktpartijen en door meer gebruik te maken van het marktmechanisme. In het bijzonder komt dit tot uitdrukking in het grotestedenbeleid (zie hierna). Dat neemt niet weg dat de overheid op dit vlak uiteindelijk verantwoordelijk blijft en derhalve voldoende dient te investeren in de kwaliteit van dergelijke voorzieningen. Het mag niet zo zijn dat overheden gaten laten vallen in de verwachting dat bijvoorbeeld het bedrijfsleven wel in het gat zal springen. Dan zouden ondernemingen worden overvraagd en zou de overheid

31 Voor een toespitsing op verkeer en vervoer, zie: SER-advies *Doorberekening van maatschappelijke kosten bij verkeer en vervoer*, publicatienr. 99/01.

verzaken³². De overheid heeft weliswaar niet meer de dominante positie van vroeger, maar beschikt nog steeds over aanzienlijke middelen en dient deze doelmatig in te zetten voor een zo goed mogelijke invulling van haar publieke taken. Alleen dan is er een solide basis voor een constructieve publiek-private samenwerking (pps) – ook op basis van convenanten – en voor initiatieven van marktpartijen in het kader van maatschappelijk ondernemen.

In de derde plaats kan de overheid optreden als *stimulator en facilitator* van maatschappelijk ondernemen. De overheid is vaak succesvoller in het realiseren van publieke doelen, wanneer zij kan aansluiten bij het zelforganiserend vermogen van ondernemingen, branches en andere maatschappelijke groepen³³. De overheid kan daarvoor verschillende instrumenten inzetten. Zij kan optreden als partner in samenwerking met de onderneming(en) en andere *stakeholders*. In pps-verband kunnen dan concrete projecten tot uitvoering worden gebracht. Voorts kan de overheid het maatschappelijk ondernemen faciliteren, onder meer door middel van subsidies en fiscale tegemoetkomingen. Voorbeelden hiervan zijn de bestaande afdrachtkortingen voor scholing van werknemers door bedrijven alsmede voor lage lonen (SPAK) en de ESF-subsidies voor bijvoorbeeld de arbeidsinpassing van langdurig werklozen of etnische minderheden. Fiscale tegemoetkomingen en soortgelijke prikkels (bijvoorbeeld premiedifferentiatie) zijn eerder door de raad aan de orde gesteld in de adviezen over de arbeidsdeelname van ouderen en van minderheden³⁴.

De overheid kan zich er ook op toeleggen de positie en financieel-economische basis van NGO's te helpen versterken, vooral in ontwikkelingslanden. Daardoor zullen NGO's beter in staat zijn hun expertise te ontwikkelen zodat zij vruchtbaar bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van een meer plurale mondiale ordening.

Randvoorwaarde voor financiële ondersteuning of fiscale tegemoetkomingen door de overheid in welke vorm dan ook, is de beschikbaarheid van verificerbare informatie.

32 "Ik vind dat ondernemingen betrokken moeten zijn bij de maatschappij. (...) Maar ik verzet me ertegen als ondernemingen macht wordt toegedicht die buiten hun werkerrein ligt. Onder het mom van: de overheid trekt zich terug, laat ondernemingen de verantwoordelijkheid maar nemen. Daarvoor zijn managers niet ingehuurd. Dat is ook gevaarlijk voor het functioneren van de democratie. Albert Heijn levert met enthousiasme een bijdrage aan het verbeteren van sommige achterstandswijken. Dat is voor ons een serieuze zaak, maar we maken onze eigen bedrijfseconomische afwegingen. En het blijft altijd *ex gratia*, tot op zekere hoogte vrijblijvend dus. We kunnen het ook laten. Een overheid mag *nóóit* vrijblijvend zijn." (interview met Cees van der Hoeven (bestuursvoorzitter Ahold) in *Forum*, 24 augustus 2000, pp. 28-31, inz. p. 31).

33 K. van Beek, De derde weg is geen ideologie maar een maatschappelijke realiteit, *Beleid en maatschappij*, februari 2000, pp. 93-98.

34 SER-advies *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*, publicatienr. 99/18, pp. 96 en 126-131; SER-advies *Kansen geven, kansen nemen, advies bevordering arbeidsdeelname etnische minderheden*, publicatienr. 00/03, pp. 109 en 110.

In het kader van de stroomlijning van het bestaande instrumentarium voor de ondersteuning van buitenlandse activiteiten van Nederlandse ondernemingen onderzoekt de regering ook de mogelijke ontwikkeling van toetsingscriteria op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dergelijke criteria zouden aan diverse eisen moeten voldoen, waaronder eenduidigheid van interpretatie en praktische uitvoerbaarheid, en gebaseerd dienen te zijn op internationaal aanvaarde normen. Voorts maakt Nederland in OESO-verband afspraken over exportkredietverzekeringen, waarbij onder meer wordt bezien of daarbij milieueisen een rol kunnen spelen³⁵.

Overheden als werkgever en marktpartij

Overheden zijn zelf ook werkgever en daarnaast marktpartij als inkoper/opdrachtgever. Van de overheden mag worden verwacht dat zij in die rollen ook goed ‘maatschappelijk ondernemerschap’ ten toon spreiden en zich maatschappelijk verantwoord gedragen³⁶. Overheden zouden zich daarbij – uiteraard rekening houdend met de verschillen in positie en wettelijke mogelijkheden – kunnen spiegelen aan de ondernemingen die de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (zie hoofdstuk 6) als referentiekader voor hun maatschappelijk handelen hanteren.

Versterking van de internationale economische rechtsorde

In het kader van de ordenende taak van overheden vraagt de versterking van de internationale economische rechtsorde aandacht. Daarbij gaat het – naast de IAO-verdragen en de OESO-richtlijnen die in hoofdstuk 6 aan de orde komen – onder meer om de Wereldhandelsorganisatie WTO.

Naar de mening van de raad is het zaak de werking van de WTO te verbeteren door:

- te investeren in de capaciteit en kwaliteit van het systeem van geschillenbeslechting;
- een grotere transparantie en een betere maatschappelijke inbedding, door het aangaan van een open dialoog met burgers en maatschappelijke organisaties.

De WTO zal volgens de raad herkenbaar aandacht dienen te schenken aan bestaande zorgen over onder meer milieu, sociale grondrechten en gezondheid in relatie tot handelsliberalisering. In dat verband kan worden gedacht aan het in het *Trade Policy Review Mechanism* meenemen van sociale en milieuaspecten en aan een verdere ontwikkeling van de samenwerking tussen de

35 Brief van de staatssecretaris van Economische Zaken over Maatschappelijk verantwoord ondernemen van 29 juni 2000, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 26 485, nr. 9 (p. 1) alsmede het verslag van een mondeling overleg (op 11 oktober 2000) over de brief, 26 845, nr. 10 (pp. 6 en 7).

36 Zie ook: SVN Nederland, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een visie van het Social Venture Network*, Doorn, 4 september 2000, pp. 1-4.

multilaterale instellingen door de IAO binnen de WTO de status van waarne-
mer te geven. Daarnaast moet verder worden gewerkt aan de integratie van
multilaterale milieuovereenkomsten in het WTO-kader teneinde handelsver-
storende effecten tegen te gaan³⁷.

De eerste ministeriële conferentie van de WTO in Singapore (1997) heeft het
voortouw om fundamentele arbeidsnormen vast te stellen nadrukkelijk in
handen gelegd van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Bovendien is
uitgesproken dat alle WTO-leden zich zullen committeren tot naleving van
vastgestelde (minimum)arbeidsnormen en dat arbeidsnormen niet voor pro-
tectionistische doeleinden gebruikt mogen worden.

De raad meent voorts dat de voedselveiligheid goed moet kunnen worden ge-
waarborgd. Het zogenoemde SPS-verdrag biedt de basis voor het stellen van
eisen aan landbouwproducten ten aanzien van voedselveiligheid. Daarbij
dient te worden vastgehouden aan internationale wetenschappelijke onder-
bouwing van normen voor voedselveiligheid en gestreefd te worden naar uit-
bouw van internationale normstelling (zoals de *Codex Alimentarius*) voor nieu-
we productgroepen.

Grotestedenbeleid

Een bijzondere vorm van overheidsbeleid op lokaal niveau is het grotesteden-
beleid. De lokale overheid draagt de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor
de realisatie van een complex aan doelstellingen die voor 25 van de grootste
gemeenten (G25) binnen het grotestedenbeleid zijn ondergebracht in een
min of meer samenhangend kader. Dit kader, dat in een stedelijk ontwikke-
lingsplan wordt neergelegd, schept de mogelijkheid van interactie en van
medezeggenschap door betrokkenen. Voor de overheid mag gelden dat maat-
schappelijk ondernemen uitstekend past in de trend om de burger meer bij
de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de overheid te betrekken en
hem te vragen daarvoor medeverantwoordelijkheid te dragen.

Het grotestedenbeleid maakt het mogelijk dat de steden afspraken maken
met ondernemingen en lokale partners over de aard van hun inzet en de sa-
menhang met andere beleidsactiviteiten en legt de regie en afstemming van
deze activiteiten in handen van de lokale overheid³⁸. Hierbij zij herhaald dat
een onderneming niet kan treden in de verantwoordelijkheid van de (lokale)
overheid voor het in stand houden van een goed voorzieningenniveau en ook

37 Zie voor een meer uitgebreide verkenning van de relatie tussen internationale handel en milieu-
beleid respectievelijk sociale normen: SER-advies *Milieu en ontwikkeling*, publikatienr. 93/04, inz.
hoofdstuk 6 (Milieu, handel en ontwikkeling); SER Commissie ISEA, *Rapport Fundamentele arbeids-
normen en internationale handel*, Den Haag 1996.

38 SER-advies *Samen voor de stad*, Den Haag 1998, publicatienr. 98/01. De raad heeft er in dit advies
voor gepleit dat de grote steden voor de meerjarige ontwikkelingsplannen een versterkte inzet
plegen op afstemming met onder meer het regionale bedrijfsleven. Dit legt de basis om te bezien
hoe ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid kan bijdragen aan de doelstellingen van het
grotestedenbeleid en projectgewijze samenwerking vorm kan krijgen.

niet de zorg van de overheid voor de publieke ruimte kan overnemen. Voorwaarde voor participatie van het lokale bedrijfsleven is, naast een goede communicatie over en weer, dat de stedelijke overheid het bedrijfsleven als partner erkent en daaruit consequenties trekt door zich professioneel en coherent op te stellen. Het partnership moet ertoe leiden dat overheid en bedrijfsleven (rechtstreeks en via bestaande organisaties) doelen stellen en afspraken maken (in de vorm van convenanten en/of contracten) over de inzet van middelen door elk der betrokkenen³⁹, waarbij ook het te volgen tijdspad helder wordt vastgelegd⁴⁰.

Een en ander vergt veel van het organisatievermogen van betrokkenen, zowel met betrekking tot de inzet van de eigen middelen als met betrekking tot de afstemming op de instrumenten van de andere partijen. Een vaak gehoorde klacht is dat de overheid traag tot besluitvorming komt, geen overzicht heeft over haar eigen activiteiten en daardoor de initiatieven van het bedrijfsleven frustreert⁴¹. De lokale overheid zal de bestuurlijke infrastructuur moeten verbeteren om de effectiviteit van het maatschappelijk ondernemerschap te vergroten en synergie-effecten te bewerkstelligen. Voorbeelden van geïnstitutionaliseerd overleg en wederzijdse afstemming zijn het Overlegplatform Stedelijke Vernieuwing waarvoor een aantal relatief grote bedrijven het voortouw hebben genomen en de Deventer Ontwikkelingsraad waarin gemeente en bedrijfsleven samenwerken met Arbeidsvoorziening en het onderwijs⁴². Het is aan iedere gemeente om in overleg met haar maatschappelijke partners het meest geschikte overlegkader te creëren.

39 Zie bijvoorbeeld Bram Rutgers van der Loeff, *Een goede buur(t) is beter*, Den Haag (NCW)1999.

40 Het overleg van het stadsbestuur met sociale partners en bedrijven zou zich bij voorkeur niet moeten beperken tot de incidentele projecten, maar zou ook betrekking moeten hebben op de beleidsonwikkeling voor de wat langere termijn. Een centraal overlegorgaan op lokaal niveau moet, zo meent de raad, bij voorkeur in het kader van de meerjarenontwikkelingsplannen, een belangrijke rol kunnen spelen.

41 Volgens een recente CPB-analyse komt het grotestedenbeleid maar moeizaam van de grond. Nu de eerste stedelijke ontwikkelingsplannen zijn gepubliceerd is het wachten op de effecten van de dagelijkse praktijk. CPB, *Op weg naar een effectiever grotestedenbeleid*, werkdocument no. 117, Den Haag 2000.

42 Rutgers van der Loeff, op.cit., pp. 28-34.