

## 7. Samenvattende slotbeschouwing

### *Maatschappelijk ondernemen is veelvormig*

Maatschappelijk ondernemen is – zo stelt de adviesaanvraag terecht vast – een containerbegrip. Het kent vele verschillende verschijningsvormen op talloze gebieden van het maatschappelijk leven. Die grote pluriformiteit staat niet alleen een precieze definiëring in de weg, maar maakt ook duidelijk dat de vraag wat van ‘maatschappelijk ondernemerschap’ mag worden verwacht en welke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden daarbij het beste past, niet eenduidig voor de verschillende activiteiten van ondernemingen en beleidsvelden van overheden kan worden beantwoord.

Ook dit advies heeft die veelheid van maatschappelijke vraagstukken en van feitelijke en mogelijke initiatieven van bedrijven slechts ten dele in beschrijvingen, analyses en aanbevelingen kunnen vangen. Op bepaalde meer specifieke vragen van diverse departementen die achter de overwegend algemene bewoordingen van de adviesaanvraag schuil gaan kan het advies geen rechtstreeks antwoord geven; een gefundeerd antwoord zou immers een grondige verkenning van de desbetreffende beleidsvelden vergen die de kaders van dit advies duidelijk te buiten gaat. Daar komt bij dat bepaalde aspecten van maatschappelijk ondernemen al aan de orde zijn gesteld in recente SER-adviezen over de desbetreffende beleidsonderdelen (zoals het grotestedenbeleid en het milieubeleid)<sup>1</sup>.

De raad heeft zich er vooral op toegelegd een algemene benaderingswijze van het verschijnsel maatschappelijk ondernemen te ontwikkelen, en op een aantal beleidsterreinen bepaalde toepassingsmogelijkheden te laten zien. Hij heeft zich daarbij laten leiden door de gedachte om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de krachten – zoals het reputatiemechanisme en de behoefte aan een goede leefbaarheid in en rond het bedrijf – die afzonderlijke ondernemingen aanzetten tot het verder ontwikkelen van maatschappelijk ondernemerschap.

Het veld van het maatschappelijk ondernemen is volop in beweging. In vele afzonderlijke ondernemingen en hun organisaties worden initiatieven ontloopt om invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap. De OESO heeft in juni 2000 de richtlijnen voor internationaal opererende ondernemingen vernieuwd. De raad verwelkomt deze ontwikkelingen van

---

1 Zie: SER-adviezen *Samen voor de stad* (publicatienr. 98/01) en *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, inz. hoofdstuk 14.

harte en wil daaraan ook door dit advies steun geven – vooral door ondernemingen zelf te stimuleren en uit te dagen verdere invulling te geven aan de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid.

#### *Kenmerken van maatschappelijk ondernemen*

Dit advies wil daartoe om te beginnen het verschijnsel maatschappelijk ondernemen zo goed mogelijk karakteriseren en in de huidige tijd plaatsen. Het ziet de onderneming als een winstbeogende organisatie<sup>2</sup> en als een langetermijnsamenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (*stakeholders* oftewel belanghebbenden). Ondernemingen onderscheiden zich van andere organisaties door het streven naar winst. De maatschappelijke en economische betekenis van ondernemingen mag evenwel niet gelijk worden gesteld aan de financiële opbrengsten voor eigenaren/kapitaalverschaffers. Ondernemingen scheppen waarde door goederen en diensten voort te brengen die door het bevredigen van behoeften van mensen bijdragen aan de maatschappelijke welvaart. De werkgelegenheid die daarbij wordt geschapen is een belangrijk middel voor inkomensverwerving en voor maatschappelijke en persoonlijke ontplooiing van mensen. Terwijl de adviesaanvraag het maatschappelijk ondernemen in analytische zin scheidt van de *core business* van de onderneming, meent de raad juist dat het maatschappelijk ondernemen de *core business* mede omvat. Dat wil overigens niet zeggen dat alle uitingsvormen van maatschappelijk ondernemen per definitie tot de *core business* van de onderneming moeten worden gerekend, maar wel dat de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming daartoe behoort. In de visie van de raad maken de ‘maatschappelijke’ activiteiten dus onlosmakelijk deel uit van het ondernemingsbeleid, zodat een onderscheid tussen *core business* en niet-*core business* niet relevant is.

Naar de mening van de raad bepalen in de kern twee elementen of in deze tijd met recht van *maatschappelijk (verantwoord) ondernemen* kan worden gesproken:

- het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – *Profit, People, Planet* – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
- een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Deze kenmerken – die onderling samenhangen – worden als volgt uitgewerkt.

---

2 Dit betekent dat het begrip ‘maatschappelijk ondernemen’ niet in de specifieke betekenis wordt gebruikt die er in de kwartaire (*non-profit*) sector aan wordt gegeven, namelijk van het mengen van principes uit het private en het publieke domein ten einde publieke doelen te realiseren.

*De waardeschepping nader bezien*

Ondernemingen scheppen waarde door het voortbrengen van goederen en diensten die behoeften bevredigen en vormen een bron van inkomensverwerving. Dit maakt ondernemingen ook tot belangrijke dragers van de maatschappelijke ontwikkeling. Tegelijkertijd kunnen door de productie én consumptie van goederen en diensten ook waarden (zoals verbonden aan natuur en milieu of het welzijn van mensen) geschaad worden of zelfs verloren gaan. Deze ‘schadeposten’ worden in het kader van een breed welvaartsbegrip (zoals ook de SER hanteert) bij het bepalen van de totale maatschappelijke waardecreatie in mindering gebracht. Daarnaast houdt het streven naar duurzame ontwikkeling in dat ook aan toekomstige generaties voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart te realiseren.

In lijn hiermee is *maatschappelijk* ondernemen hierboven omschreven als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn waardecreatie in drie dimensies: *Profit* (het economisch rendement), *People* (de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming), *Planet* (de effecten op het natuurlijk leefmilieu). De *triple P bottom line* vestigt de aandacht op de noodzaak van samenhang en evenwicht tussen de drie dimensies van maatschappelijk ondernemen. Het vraagt van ondernemingen een vorm van *corporate citizenship*, waarbij ondernemingen uit zichzelf alle processen binnen de onderneming doordenken op hun externe en langetermijneffecten en vervolgens – individueel dan wel in sectorale, lokale of regionale verbanden – zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van het eigen handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe effecten ruimte geven en versterken.

*Profit, People, Planet*

*Profit* betreft de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten en door het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving. Winst vormt een uitdrukking van de maatschappelijke waardering voor de producten van de onderneming en voor de doelmatigheid waarmee productiefactoren worden ingezet. De gerichtheid op winst (op lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. *Profit* vormt daarmee basis en randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies van verantwoord ondernemen.

De zorg voor *People* is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) gericht. De sociale dimensie van maatschappelijk ondernemen begint met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers, de employability bevordert, ruimte biedt voor het combineren van arbeid- en zorgtaken en etnische minderheden in het arbeidsproces inschakelt. De sociale dimensie betreft niet alleen het werkklimaat

binnen de poort maar ook de leefbaarheid buiten de poort, met inbegrip van het bijdragen aan de kwaliteit van de directe woon-, werk- en leefomgeving en het respecteren van mensenrechten en arbeidsnormen in andere landen. Van een sociaalbewust ondernemen kan worden gesproken wanneer de aandacht voor de sociale dimensie is geïntegreerd in de bedrijfsvoering en daarmee tot een (pro)actieve opstelling van de onderneming leidt. Daarbij hoort ook doorzichtigheid van ondernemershandelen.

*Planet* houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Dat vraagt om een (pro-)actieve opstelling van bedrijven ten aanzien van milieuvraagstukken. Strategisch bedrijfsmilieumanagement omvat mede integraal ketenbeheer (of, wat ruimer bezien, eco-efficiency: het leveren van goederen en diensten die menselijke behoeften vervullen, bijdragen aan de kwaliteit van het leven en tegelijkertijd steeds minder beslag leggen op grondstoffen en de opnamecapaciteit van het ecologisch systeem). Belangrijke voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van eco-efficiënte verbeteringen door bedrijven zijn externe druk, de manoeuvreerruimte om te veranderen en de mogelijkheden om een competitief voordeel te behalen. De SER vindt dat het ondernemershandelen transparant moet zijn, zodat voor andere partijen inzichtelijk is op welke wijze een onderneming de milieubelasting tracht te minimaliseren.

#### *De omgang met diverse belanghebbenden*

De raad ziet de onderneming als een samenwerkingsverband van verschillende belanghebbenden (*stakeholders*). Een van de voorwaarden voor het goed functioneren van zo'n samenwerkingsmodel is het handhaven van een zeker evenwicht in zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden tussen de verschillende belanghebbenden bij de onderneming. Een onbalans in deze verhoudingen kan leiden tot slechtere prestaties, en op lange termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten. De ondernemer vervult in deze benadering de rol van evenwichtskunstenaar die voortdurend deels conflicterende belangen tegen elkaar moet afwegen binnen de randvoorwaarde van winstgevendheid en gegeven bestaande wetten, regels, convenanten, codes en contracten (zoals de CAO). De onderneming heeft daarbij zowel te maken met individuen (werknemers, consumenten, burgers) als met organisaties (vakbonden, NGO's, overheden) die hen vertegenwoordigen.

Werknemers en aandeelhouders vormen samen de primaire belanghebbenden in de onderneming. Voor de dialoog met deze belanghebbenden bestaan gestructureerde overlegvormen die deels in formele afspraken resulteren. Voor het opereren van de onderneming is het cruciaal zowel bovengenoemde *stakeholders* alsook afnemers (klanten), leveranciers en kredietverschaffers effectief aan zich te binden.

Tot de andere belanghebbenden worden ook overheden, NGO's (niet-gouvernementele organisaties) en omwonenden gerekend. Het is in het belang van de onderneming om door nadrukkelijk met haar omgeving rekening te houden te investeren in goede betrekkingen met deze belanghebbenden.

In de huidige fase van maatschappelijke ontwikkeling wordt van ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn met diverse belanghebbenden de dialoog aan te gaan. Dit tweede kenmerk van maatschappelijk (want eigentijds) ondernemen kan worden benadrukt door tussenvoeging van het adjectief 'verantwoord'.

#### *De evolutie van maatschappelijk ondernemen*

Maatschappelijk ondernemen is geen nieuw verschijnsel – ook al kunnen specifieke verschijningsvormen ervan opkomen en weer verdwijnen. Een terugblik op de industrialisatie van Nederland biedt een aantal voorbeelden van maatschappelijk ondernemerschap, zoals het opzetten van sociale fondsen en het verzorgen van de huisvesting en de opleiding van de eigen werknemers en hun gezinnen. De motieven waren divers: angst voor arbeidsonrust en maatschappelijke radicalisering; het streven de vakbeweging buiten de fabriekspoort te houden; het plichtsbefef van de ondernemer (ingegeven door een politieke of godsdienstige levensovertuiging) en/of bedrijfskundige overwegingen (zoals het aantrekken van betere arbeidskrachten van elders). Met de latere collectivisering van de sociale zekerheid verschoof de aandacht van het maatschappelijk ondernemerschap ten dele naar maatschappelijke vraagstukken buiten de poort van de eigen onderneming. Daarbij kwam na verloop van tijd ook de zorg voor het natuurlijk leefmilieu naar voren.

#### *Verschuivende maatschappelijke verhoudingen*

In de loop der tijden zijn de onderwerpen en verschijningsvormen van maatschappelijk ondernemen met enige regelmaat veranderd. Daarnaast is de positie van ondernemingen zelf in het maatschappelijke krachtenveld gewijzigd. Evenals maatschappelijke organisaties hebben ondernemingen de laatste decennia duidelijk aan kracht – aan potenties, ideeënrijkdom en ambities – gewonnen. Deze verschuiving laat zich ook zien op het vlak van normen en waarden. Deze kwamen vroeger van 'boven': van kerk en/of overheid. De emancipatie heeft ook die vorm van hiërarchie weggenomen. Normen, waarden, maatschappelijke verwachtingen en doelstellingen ontwikkelen zich nu in interactie tussen verschillende partijen, waaronder maatschappelijke organisaties, de vakbeweging en ondernemingen. De overheid neemt in deze maatschappelijke arena vaak een nevenschikte positie in, al beschikt zij wel over de middelen om bepaalde normen uiteindelijk bindend op te leggen.

In de maatschappelijke arena toetsen mensen en organisaties elkaar. Belangengroepen spreken bedrijven meer en meer rechtstreeks aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheden: “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’.”<sup>3</sup>

#### *De motivatie van maatschappelijk ondernemerschap*

De vrijheid van particulier initiatief – die onder meer in het ondernemen tot uitdrukking komt – is een basiskarakteristiek van een democratische samenleving. Die vrijheid is niet totaal; 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 aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheidszin.

De onderneming is daarmee onderhevig aan verschillende krachten: aan wat *moet* (vanwege wet- en regelgeving én maatschappelijke verwachtingen), aan wat *hoort* (uit persoonlijke overtuiging) en aan wat *loont* (en dus, bijvoorbeeld door een versterkte reputatie, het eigenbelang dient). Het is aan de afzonderlijke onderneming 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. De keuze voor een bepaalde rolopvatting kan dus zijn ingegeven door idealisme en ethische opvattingen van de persoon van de ondernemer (in het bijzonder bij kleinere ondernemingen). Deze kunnen 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 ondernemer.

Daarnaast en ook los van persoonlijke opvattingen kan de keuze voor maatschappelijk ondernemen zijn ingegeven door een welbegrepen eigen belang, en daarmee uiteindelijk door het streven naar continuïteit van de onderne-

---

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

ming. Daaraan kunnen verschillende overwegingen ten grondslag liggen, waaronder de behoefte aan een goede leefbaarheid van de directe omgeving, de waarde van een goede reputatie en de motivatie van medewerkers. 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.

#### *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 naar sturing van binnenuit, waardoor een minder zwaar beroep hoeft 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 verwachtingen van haar maatschappelijke omgeving. 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.

Die dialoog moet in het teken staan van wederkerigheid. 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 ook bij die anderen de bereidheid bestaat om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en de kernfuncties van de onderneming te erkennen, 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. Sturing van binnenuit kan de plaats innemen van sturing van buitenaf.

#### *Vertrouwen op markten*

Ondernemingen concurreren met elkaar op markten. Zij dingen om de gunst van kapitaalverschaffers, werknemers en klanten (consumenten en andere afnemers); maar ook waar ondernemingen samenwerking zoeken, ligt daar een vorm van mededinging aan ten grondslag. In die concurrentieslag spelen kwaliteit en betrouwbaarheid een belangrijke rol. Daar kwaliteit en betrouwbaarheid moeten blijken en maar ten dele in contracten kunnen worden vastgelegd, wordt vertrouwen belangrijker. Een goede reputatie heeft marktwaarde voor een bedrijf. Ondernemingen die zich weinig gelegen laten liggen aan hun reputatie, zich opportunistisch opstellen en weinig investeren in de kwaliteit van producten en productieprocessen, dreigen hun maatschappelijke acceptatie te verliezen. Een slechte naam op de ene markt kan vervolgens de concurrentiepositie op andere markten (zoals de arbeidsmarkt) aantasten.

Ondernemingen zijn meer aandacht gaan geven aan de reputatie op de *arbeidsmarkt* vanwege het toegenomen belang van 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 motivatie van de eigen werknemers kan ook worden versterkt door hen te steunen in vrijwilligerswerk. Verder zijn CAO-afspraken en initiatieven van ondernemingen en ondernemers voor positieverbetering van kansarme groepen op de arbeidsmarkt van belang. Op de *afzetmarkt* is de klant koning. Afnemers blijken in hun aankoopgedrag ook aspecten als het sociale en ecologische gedrag van bedrijven mee te wegen. NGO's zoals consumenten- en milieuorganisaties spelen een belangrijke rol bij het beïnvloeden van het aankoopgedrag van consumenten ten gunste van ondernemingen die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen.

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 ondernemen. Er zijn ook tegenkrachten: juist in de VS zijn specifieke beleggingsfondsen die zich toeleggen op maatschappelijk verantwoord (of ethisch) beleggen sterk opgekomen. In Nederland is de opkomst van specifieke 'groene' beleggingsproducten sterk gestimuleerd door de fiscale *Regeling groenprojecten*. En ook in de financiële dienstverlening (krediet-

verlening, verzekeringen) is een toenemende aandacht voor onvoldoende duurzaamheid – vanwege de daaraan verbonden risico's – te constateren. Het bij de samenstelling van de beleggingsportefeuille laten meewegen van prestaties op sociaal en milieuterrein hoeft in de praktijk niet ten koste te gaan van de beleggingsresultaten. Uit onderzoek blijkt dat, mits de selectie breed genoeg is, een belegger ongeveer dezelfde resultaten kan boeken als bij vergelijkbare conventionele fondsen.

#### *Het beleggingsbeleid van pensioenfondsen*

Een specifiek aandachtspunt is het beleggingsbeleid van pensioenfondsen. De zorg voor aanvullende pensioenen behoort in Nederland primair tot de verantwoordelijkheid van sociale partners. De raad gaat ervan uit dat sociale partners, gelet op hun directe of indirecte betrokkenheid bij het beleid van de pensioenfondsen, goed in de gelegenheid zijn te bevorderen dat pensioenfondsen een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid voeren – uiteraard binnen de kaders van de Pensioen- en spaarfondsenwet. Deze wet bepaalt dat 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 bedrijfs-technische nota (abtn) worden opgesteld, waarin onder meer het beleggingsbeleid uiteengezet wordt. In die nota kan een pensioenfonds zijn visie op maatschappelijk verantwoord beleggen uitwerken. De raad heeft met instemming kennis genomen van het voornemen van sociale partners om deze aangelegenheid in het kader van de Stichting van de Arbeid te bespreken.

#### *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 vakbeweging heeft vele mogelijkheden om maatschappelijk ondernemen te bevorderen. Dat kan 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 checklisten opgesteld voor de beoordeling van de mate van maatschappelijk ondernemerschap en is betrokken bij de ontwikkeling van gedragscodes en keurmerken.

De vakbeweging participeert voorts in de besturen van pensioenfondsen en van tal van paritair bestuurde branche- en sectororganisaties (waaronder de product- en bedrijfschappen). Via haar internationale organisaties en door

bilaterale contacten kan de vakbeweging ook invloed uitoefenen op het maatschappelijk ondernemen over de grens (zie bijvoorbeeld haar inspanningen voor 'fair trade').

#### NGO's

NGO's spreken ondernemingen meer en meer rechtstreeks aan op hun verantwoordelijkheden en blijken in toenemende mate bereid tot samenwerking. Zij zien bovendien ondernemingen door hun expertise in projectmanagement, toegang tot de nieuwste technologie, financiële reserves en internationale (distributie)netwerken als een belangrijke partner.

NGO's van hun kant beschikken vaak over gedetailleerde expertise en maken niet zelden deel uit van internationale netwerken. Voor de samenleving als geheel zijn NGO's belangrijk omdat zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de maatschappelijke besluitvorming. Zij geven een stem aan minderheidsgroepen of aan specifieke deelbelangen op basis waarvan in beginsel een betere afweging van het algemene, publieke belang plaats kan hebben. 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 beleid.

#### Rollen van overheden

Overheden zijn ongetwijfeld belangrijke *counterparts* voor maatschappelijk ondernemerschap: als wet- en regelgever en als schepper van gunstige voorwaarden door ordening, door het verzorgen van publieke voorzieningen en door te faciliteren en te stimuleren. Daarnaast mag van overheden zelf ook goed 'maatschappelijk ondernemerschap' worden verwacht in hun rol als werkgever en als inkoper/opdrachtgever. Overheidsorganisaties dienen zichzelf ten opzichte van diverse groepen belanghebbenden maatschappelijk verantwoord te gedragen.

In haar rol als *wet- en regelgever* heeft de overheid de taak op te treden indien maatschappelijke belangen in het geding zijn. De wetgever kan ingrijpen door bepaalde activiteiten te verbieden of te binden aan specifieke minimumnormen. De bevoegdheid van de overheid om dergelijke minimumnormen te stellen is onbetwist.

De vraag of wetgeving in staat is richting te geven aan die maatschappelijke relaties valt moeilijk eenduidig te beantwoorden. Maatschappelijk ondernemen is te zien als een vorm van maatwerk, gebonden aan tijd, plaats, problematiek en partners. Wetgeving is daarvoor geen adequaat instrument en kan bovendien contraproductief werken, omdat de verantwoordelijkheid en het initiatief bij de onderneming worden weggenomen.

Van de verschillende overheden mag 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, om het vastleggen en bewaken van de spelregels voor een ordelijk maatschappelijk en economisch verkeer. Die functie wordt voor een deel uitgeoefend in het kader van de Europese Unie of, waar het gaat om de versterking van de internationale economische rechtsorde, in bijvoorbeeld de Wereldhandelsorganisatie WTO. De overheid treedt op 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 (vergelijk de OESO-richtlijnen). 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 serieus nemen, zijn daarmee ook doende dergelijke maatschappelijke kosten 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 beslissingen.

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. 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 deze wel zullen vullen. Dan zouden ondernemingen worden overvraagd en zou de overheid verzaken. De overheid dient de aanzienlijke middelen waarover zij beschikt 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 samenwer-

king (pps) 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 groepen. 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 subsidies en fiscale tegemoetkomingen (zoals de afdrachtkorting voor scholing van werknemers door bedrijven respectievelijk voor lage lonen en de ESF-subsidies voor bijvoorbeeld de arbeidsinpassing van langdurig werklozen).

De overheid kan zich er ook op toeleggen de positie van NGO's (vooral in ontwikkelingslanden) te versterken, zodat zij hun expertise kunnen ontwikkelen en 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.

#### *Ketenverantwoordelijkheid*

Ondernemingen zijn vaak ook voor een goede invulling van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid afhankelijk van andere bedrijven in de productieketen. Eén onverantwoord opererende producent in de keten kan de reputatie van vele andere bedrijven beschadigen. Daar waar een bepaald kwaliteitsniveau moet worden gewaarborgd, zal coördinatie in de keten niet louter via marktschakels kunnen plaatsvinden. Ondernemingen zullen daarom in de keten ook moeten samenwerken om hun ketenverantwoordelijkheid waar te maken. Het mededingingsbeleid dient daarvoor voldoende ruimte te bieden. Verder moeten de contractvoorwaarden ruimte geven aan producenten en inkopers om aan de gestelde normen te kunnen voldoen. Waar mogelijk dient aan de onderneming die aan het eind van de keten het directe contact met de consument onderhoudt, de regiefunctie toe te vallen.

#### *Brancheorganisaties alsmede lokale en regionale verenigingen van ondernemers*

De raad heeft bij eerdere gelegenheid uitgesproken het uiterst belangrijk te vinden dat brancheorganisaties hun leden aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarbij ook concrete ondersteuning bieden. Die steun kan onder meer worden verleend door te zorgen voor draagvlak en door activiteiten die zich over meer bedrijven uitstrekken te coördineren, door codes en keurmerken voor de branche op te stellen en door in voorko-

mende gevallen namens de ondernemingen in de branche te onderhandelen met leveranciers en overheden.

Regionale en lokale ondernemersorganisaties blijken concrete projecten vaak makkelijker op te kunnen zetten dan afzonderlijke bedrijven.

#### *Product- en bedrijfsschappen*

Product- en bedrijfsschappen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het maatschappelijk ondernemen van hun bedrijfsgenoten. Daarbij wordt gedacht aan voorlichting en onderzoek, innovatie en milieuzorgsystemen. Gelet op de taakstelling van de productschappen zijn zij bij uitstek geschikt om zich in te zetten voor een integraal ketenbeheer. De raad gaat ervan uit dat sociale partners binnen de product- en bedrijfsschappen een goed gebruik van de beschikbare bevoegdheden en instrumenten zullen maken.

#### *Verantwoordelijkheid van individuele ondernemingen*

Maatschappelijk ondernemen brengt voor veel ondernemingen nieuwe verantwoordelijkheden met zich die tot – soms ingrijpende – veranderingen kunnen nopen. De verantwoordelijkheid en het initiatief voor het vormgeven van maatschappelijk ondernemen liggen nadrukkelijk bij de individuele onderneming. De concrete verschijningsvorm van maatschappelijk ondernemen wordt mede bepaald door de aard van de *core business* en door de lokale behoeften en omstandigheden. Binnen die kaders is het aan ondernemers zelf om vorm te geven aan hun maatschappelijk ondernemerschap. De eigen positiebepaling is niet vrijblijvend maar schept verwachtingen. Deze betreffen zowel de daadwerkelijke integratie van de verschillende waarden en aandachtspunten in het ondernemingsbeleid als de transparantie van handelen en de openheid van communicatie over het beleid en de resultaten ervan.

#### *Communicatie en transparantie*

Maatschappelijk ondernemerschap houdt ook in een open communicatie, als basis voor een dialoog met de belangrijkste belanghebbenden. Het is belangrijk dat ondernemingshandelen transparant is. De onderneming doet er daarom goed aan duidelijkheid te verschaffen over de eigen doelstellingen en over de realisatie daarvan. Een instrument daarvoor is de bedrijfscode die de basisverantwoordelijkheid verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving en de waarden, normen en regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen. De aanvaarding van deze normen en regels wordt bevorderd door medewerkers en andere belanghebbenden bij de opstelling en implementatie te betrekken. De interne en externe werking van een bedrijfscode wordt versterkt door goede voorzieningen te treffen voor evaluatie en onderhoud, rapportage, behandeling van klachten en externe verificatie.

De opstelling van een code kan ook geschieden voor een gehele branche, waar bij de brancheorganisatie het voortouw neemt. Dat geeft ook een commitment van de organisatie bij het maatschappelijk ondernemen van haar leden.

#### *OESO-richtlijnen en het NCP*

De internationale gemeenschap heeft in diverse stelsels van normen de maatschappelijke verwachtingen en waarden vastgelegd. Daartoe behoren, naast de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948) en de Internationale verdragen inzake burgerrechten en politieke rechten en inzake economische, sociale en culturele rechten (beide 1966), onder andere de verdragen van de IAO en de OESO-richtlijnen. Door een *Global Compact for the New Century* worden ondernemingen, vakbeweging en NGO's betrokken bij het bevorderen van mensenrechten, fundamentele arbeidsnormen en ecologische duurzaamheid.

De raad ziet de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen als een standaard voor een passend gedragspatroon in het internationale verkeer en als een goed referentiekader voor ondernemingen bij het opzetten van een eigen code. In deze richtlijnen komen de gezamenlijke verwachtingen van de regeringen van de OESO-landen ten aanzien van gedrag en activiteiten van multinationale ondernemingen tot uiting. De richtlijnen bevatten op het gebied van werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen niet alleen de fundamentele IAO-normen, maar ook aanbevelingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid op de werkplek en het in dienst nemen van lokaal personeel. Ook wordt aan ondernemingen niet alleen respect voor de mensenrechten van hun eigen werknemers gevraagd, maar ook om zich in te zetten voor respect van de mensenrechten van hun zakenrelaties in de landen waarin ze gevestigd zijn.

Om uitdrukking te geven aan de betekenis van de OESO-richtlijnen als standaard voor een passend gedrag in het internationale verkeer heeft VNO-NCW inmiddels namens haar leden de richtlijnen onderschreven. Daarnaast kunnen ook afzonderlijke ondernemingen de richtlijnen onderschrijven en dit desgewenst melden bij het Nederlandse Nationale Contactpunt (NCP). De NCP's zijn ingesteld voor de implementatie van de OESO-richtlijnen.

De raad onderstreept het belang van een goed functionerend NCP. Hij beschouwt het Nederlandse NCP als een interdepartementaal orgaan met als eerste taak het geven van informatie en voorlichting over de OESO-richtlijnen. Omdat die richtlijnen niet op alle onderdelen eenduidig zijn geformuleerd, krijgt het NCP daarnaast de taak duidelijkheid te bieden over de juiste interpretatie. Daartoe behoort ook onderzoek naar klachten (al dan niet formeel ingediend) over gedragingen van ondernemingen. De sociale partners zullen actief bij deze werkzaamheden van het NCP moeten worden betrokken. De raad acht het daarnaast van belang dat het NCP structurele contacten met belanghebbende NGO's (*interested parties*) onderhoudt.

*Informatie over andere aspecten van maatschappelijk ondernemen*

Naast informatie over de OESO-richtlijnen kan er behoefte zijn aan informatie over maatschappelijk ondernemen in het algemeen. Dergelijke informatie is uit vele verschillende bronnen te putten. Verwacht mag worden dat ondernemingen zich met hun vragen in eerste aanleg zullen richten tot de ondernemersorganisatie waarbij zij zijn aangesloten (centraal, regionaal, sectoraal en/of lokaal).

Daarnaast hebben ook andere maatschappelijke actoren, zoals overheden, ngo's en individuele burgers, behoefte aan informatie over bepaalde aspecten van maatschappelijk ondernemen. Het kan lastig zijn snel te achterhalen waar de gevraagde informatie beschikbaar is. Een informatiecentrum dat zich primair richt op het inzichtelijk maken van en doorverwijzen naar bestaande informatiebronnen kan volgens de raad een nuttige functie vervullen. Wel is het goed na verloop van enige jaren het feitelijke vermogen om meerwaarde te bieden voor diverse groepen belanghebbenden te evalueren.

In de communicatie tussen onderneming en maatschappij acht de raad periodieke verslaglegging – naast bijvoorbeeld open dagen, geschillencommissies en informatieve web sites – een belangrijk instrument. Ten aanzien van verschillende dimensies van maatschappelijk ondernemen rust op ondernemingen al een wettelijke verantwoordingsplicht. De raad acht een uitbreiding van deze wettelijke rapportageverplichtingen thans ongewenst. Het gaat er nu om voldoende ruimte te geven aan het uitkristalliseren van *good practices*. Op het terrein van de meting en registratie van en verslaglegging over maatschappelijk ondernemen is sprake van een groot aantal nationale en internationale initiatieven. De raad geeft er de voorkeur aan om de Raad voor de Jaarverslaggeving te verzoeken hiervan een inventarisatie te maken en vervolgens te bezien of, in aanvulling op de financieel-economische richtlijnen voor de verslaglegging, deze Raad ook methodieken voor rapportages kan ontwikkelen die de transparantie van het ondernemingsbeleid op elk van de drie dimensies van het maatschappelijk ondernemen verder bevorderen.

Den Haag, 15 december 2000

H.H.F. Wijffels  
voorzitter

N.C.M. van Niekerk  
algemeen secretaris