

De winst van waarden

00/11

De winst van waarden

Advies over maatschappelijk ondernemen

Uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken

Publicatienummer 11, 15 december 2000

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert de regering en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociale en economische beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Daarnaast is de SER belast met bestuurlijke en toezichthoudende taken met betrekking tot de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie (productschappen en bedrijfschappen). De raad is voorts betrokken bij de uitvoering van enkele wetten, zoals de Wet assurantiebemiddelingsbedrijf en de Wet op de ondernemingsraden.

De SER is in 1950 ingesteld bij de Wet op de bedrijfsorganisatie. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers alsmede onafhankelijke deskundigen. De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.

De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

De belangrijkste adviezen die de SER uitbrengt, worden in boekvorm uitgegeven. Zij zijn tegen kostprijs verkrijgbaar. Een overzicht van recente publicaties vindt u achterin. Een uitgebreid overzicht wordt op aanvraag gratis toegezonden. Het maandblad SER-bulletin geeft uitgebreid nieuws en informatie over de SER. De SER beschikt ook over een eigen site op Internet, met onder meer de samenstelling van de raad en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws.

© 2000, Sociaal-Economische Raad

Alle rechten voorbehouden.

Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
Telefoon: 070 - 3 499 646
Telefax: 070 - 3 832 535
E-mail: ser.info@gw.ser.nl
Internet: <http://www.ser.nl>

ISBN 90-6587-771-1 / CIP

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Wat is maatschappelijk ondernemen?	9
2.1	Inleiding	9
2.2	De invalshoek van de adviesaanvraag: al dan niet <i>core business</i>	10
2.3	De benadering van de raad: ondernemen als maatschappelijke activiteit	10
2.3.1	Enkele kenmerken van de onderneming	10
2.3.2	In reactie op de adviesaanvraag: maatschappelijk ondernemen omvat ook de <i>core business</i>	12
2.4	Maatschappelijk ondernemen als waardescheppende activiteit: <i>Triple P</i>	13
2.4.1	Waardeschepping en welvaartsoptimalisatie	13
2.4.2	De drie dimensies van waardeschepping nader bezien	14
2.5	De onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden	16
3.	De evolutie van maatschappelijk ondernemen	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Maatschappelijk ondernemen in historisch perspectief	19
3.3	Maatschappelijk ondernemen in de 21e eeuw: de omgeving	24
3.4	De motivatie van maatschappelijk ondernemerschap	29
4.	De onderneming en haar maatschappelijke omgeving	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Vertrouwen op markten	33
4.3	Onderneming en kapitaalmarkt	35
4.4	Onderneming en arbeidsmarkt	40
4.5	Onderneming en afzetmarkt	43
4.6	Ondernemingen en de kwaliteit van de lokale omgeving	44
4.7	De interactie met maatschappelijke organisaties	46
4.8	Rollen van overheden	50

5.	Samenwerking en ketenafhankelijkheid	57
5.1	Inleiding	57
5.2	Motieven voor en vormen van samenwerking	57
5.3	Maatschappelijk ondernemen in de varkenshouderij: een <i>case study</i>	60
5.4	Samenwerking tussen bedrijfsgenoten	62
5.4.1	De rol van brancheorganisaties	62
5.4.2	Product- en bedrijfschappen	64
6.	Communicatie met belanghebbenden: codes en informatie	67
6.1	Inleiding	67
6.2	Het belang van open communicatie	67
6.2.1	Inleiding	67
6.2.2	Bedrijfscodes	68
6.3	Internationale normenstelsels	72
6.3.1	Inleiding	72
6.3.2	IAO-normen	74
6.3.3	De OESO-richtlijnen	74
6.3.4	Het Nederlandse NCP	78
6.4	Informatievoorziening en verslaglegging	79
6.5	Afsluitend	83
7.	Samenvattende slotbeschouwing	85

Bijlagen

1.	Adviesaanvraag	103
2.	Samenstelling Commissie Maatschappelijk Ondernemen	107
3.	Maatschappelijk verantwoord beleggen	109
4.	Wettelijke verantwoordingsplichten voor ondernemingen	113
5.	Geïstitutionaliseerde initiatieven op het gebied van maatschappelijk ondernemen	117
6.	De speerpunten van het actieplan van de Verklaring van Wageningen	123
7.	De OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen	127

1. Inleiding

Maatschappelijk ondernemen: vier voorbeelden uit de praktijk

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

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

Varkenshouder Benaar Dirven uit Someren zoekt, samen met 21 collega's, herstel van maatschappelijke acceptatie voor zijn ondernemerschap. In het kader van de Verklaring van Wageningen heeft hij een bedrijfsplan opgesteld dat hij publiekelijk ter discussie stelt. Zijn bedrijfsplan besluit als volgt³:

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

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

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

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

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

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

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

De voorbeelden zouden overigens de indruk kunnen wekken dat het hier gaat om een typisch Nederlands verschijnsel van rond de millenniumwisseling. Een dergelijke begrenzing van dit verschijnsel naar tijd en plaats zou evenwel niet terecht zijn. Zo namen ondernemingen als de Gist- en Spiritusfabriek, Philips, de rubberfabriek Hevea en de scheepswerf RDM al ruwweg een eeuw geleden voor hun werknemers de sociale woningbouw ter hand. Maatschappelijk ondernemen is evenmin een typisch Nederlands verschijnsel. Een duidelijke aanwijzing voor het internationale karakter van het fenomeen zijn de (herziene) *Guidelines for Multinational Enterprises* die de regeringen van de lidstaten van de OESO in juni 2000 hebben aanvaard⁴. "Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard, enterprises should contribute to economic, social and environmental progress with a view to achieving sustainable development." Zo begint het inhoudelijke deel van de *Guidelines* die aanbevelingen zijn van de regeringen aan transnationale ondernemingen, en vrijwillig te aanvaarden principes en normen voor verantwoord ondernemen aanreiken.

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

Een ander voorbeeld van een internationaal beroep op maatschappelijk ondernemerschap is het zogenoemde *Global Compact for the New Century*. De secretaris-generaal van de Verenigde Naties, Kofi Annan, heeft internationale ondernemers opgeroepen zich aan te sluiten bij deze overeenkomst die een negental beginselen ten aanzien van mensenrechten, arbeid en milieu bevat⁵. Inmiddels hebben zich rond 50 ondernemingen (waaronder Shell en Unilever), 12 vakorganisaties alsmede enige niet-gouvernementele organisaties (NGO's) bij het *Global Compact* aangesloten.

De adviesaanvraag

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

De adviesaanvraag is weergegeven in bijlage 1.

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

Aanpak

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

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

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

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

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

Leeswijzer

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

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

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

Vorbereiding en vaststelling

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

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

2. Wat is maatschappelijk ondernemen?

2.1 Inleiding

Maatschappelijk ondernemen is, zoals de adviesaanvraag aangeeft, een ‘containerbegrip’. De bedoeling van dit hoofdstuk is om het begrip nader af te bakenen. Daartoe geeft paragraaf 2.2 de omschrijvingen van het verschijnsel in de adviesaanvraag weer. Mede in reactie daarop formuleert de raad in paragraaf 2.3 twee kenmerken van hedendaags maatschappelijk (verantwoord) ondernemen. Deze kenmerken worden nader uitgewerkt in de paragrafen 2.4 (over maatschappelijk ondernemen als waardescheppende activiteit) en 2.5 (over de onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden).

De grote verscheidenheid aan ondernemingen, *stakeholders* en maatschappelijke omgevingen en maatschappelijke doelstellingen maakt maatschappelijk ondernemen als verschijnsel gevarieerd en complex; het is lastig om er een eenduidige, algemeen toepasselijke en geaccepteerde definitie voor te vinden. De vele bestaande definities¹ zijn vaak op de een of andere manier gebonden aan bepaalde situaties.

Nadrukkelijk buiten beschouwing van dit advies blijft overigens de specifieke betekenis die in de kwartaire (non-profit)sector aan het begrip ‘maatschappelijk ondernemen’ wordt gegeven, waar het gaat om de vermenging van principes uit het private en het publieke domein ten einde publieke doelen te realiseren². In dit advies wordt maatschappelijk ondernemen betrokken op ondernemingen in de marktsector, en wordt geen bijzondere aandacht gegeven aan niet-winst beogende instellingen.

1 Zie voor verschillende definities: Marijke Foudraine-Kranenburg en Bram Rutgers van der Loeff (red.), *De Baak Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Noordwijk 2000, pp. 6 en 7.

2 Een voorbeeld hiervan voor de zorgsector biedt de achtergrondnota *Maatschappelijk ondernemen in de zorg* van de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (Zoetermeer, december 1998). Zie ook: S.P.M. de Waal, *Nieuwe strategieën voor het publieke domein*, Alphen a/d Rijn 2000.

2.2 De invalshoek van de adviesaanvraag: al dan niet core business

De adviesaanvraag merkt om te beginnen op dat onder de noemer maatschappelijk ondernemerschap veel uiteenlopende activiteiten van bedrijven, instellingen en overheden worden vergaard. Maatschappelijk ondernemen wordt een ‘containerbegrip’ genoemd: niet alleen kent het verschillende dimensies; het heeft bovendien betrekking op een veelheid van beleidsvelden. De adviesaanvraag onderscheidt de internationale dimensie (op het snijvlak van internationaal ondernemen en arbeidsnormen, milieu en mensenrechten) van de nationale dimensie (zoals de zorg voor de kwaliteit en eigenschappen van producten) en noemt verder een breed scala aan beleidsvelden waarop maatschappelijk ondernemen betrekking kan hebben, waaronder het grotestedenbeleid, allochtonenbeleid, duurzaam ondernemen, buurtwerk, onderwijs, sport en cultuur.

De adviesaanvraag ziet als element dat deze verschillende velden samenbindt in het begrip verantwoord ondernemen “het feit dat het bedrijfsleven op vrijwillige basis een bijdrage levert aan de te realiseren beleidsdoelen”. De SER wordt met name advies gevraagd over maatschappelijk ondernemen waarbij ondernemers een actieve rol spelen in de samenleving en/of hun omgeving. In dat verband stelt de adviesaanvraag de volgende definitie van maatschappelijk ondernemen voor: “een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de *core business* en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij”.

2.3 De benadering van de raad: ondernemen als maatschappelijke activiteit

2.3.1 Enkele kenmerken van de onderneming

De onderneming is een winstbeogende organisatie waarvan de betrekkingen met de buitenwereld primair via markten verlopen³. De grenzen van de onderneming zelf, tussen intern en extern, kunnen worden gezien als de uitkomst van een afweging tussen de voor- en nadelen van coördinatie door organisatie binnen de onderneming enerzijds en van coördinatie door marktwerking anderzijds. Door activiteiten binnen de onderneming te organiseren kunnen transactiekosten⁴ worden bespaard en is het mogelijk productiefactoren (waaronder medewerkers en hun *human capital*) voor een langere pe-

3 Doordat ondernemingen meer en meer in netwerken opereren en daarbij onderlinge samenwerkingsarrangementen (bijvoorbeeld in de keten) aangaan vervaagt de grens tussen de onderneming en haar omgeving.

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

riode in een samenwerkingsverband te bundelen⁵. Deze lijn wordt zeker in de Nederlandse context doorgetrokken door de onderneming te beschouwen als een langetermijnsamenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (*stakeholders* oftewel belanghebbenden). Ondernemingen onderscheiden zich van andere organisaties door het streven naar winst. Het zou echter onjuist zijn de maatschappelijke en economische betekenis van ondernemingen te reduceren tot de uitkomsten van dit streven en daarmee gelijk te stellen aan de financiële opbrengsten voor eigenaren/kapitaalverschaffers. Ondernemingen scheppen waarde door schaarse middelen – kapitaal, arbeid, kennis en organisatievermogen alsmede natuurlijke hulpbronnen – op een efficiënte en effectieve manier in te zetten voor de voortbrenging van goederen en diensten 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. De inkomensvorming in de onderneming legt ook de basis voor de financiering (via belasting- en premieheffing) van collectieve voorzieningen.

Voor Milton Friedman heeft de onderneming in een markteconomie één – en niet meer dan één – maatschappelijke verantwoordelijkheid: “to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the games, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud”⁶. De raad ziet de maatschappelijke rol van de onderneming nadrukkelijk breder en rijker⁷, en wil daarbij voortbouwen op een andere Angelsaksische denkrichting, die van het *corporate citizenship* ('burgerzin')⁸:

A company should behave like a good citizen in business. The law does not (and cannot) contain or prescribe the whole duty of a citizen. A good citizen takes account of the interests of others besides himself, and tries to exercise an informed and imaginative ethical judgment in deciding what he should and should not do. This, it is suggested, is how companies should seek to behave.

De raad ontwikkelt zijn visie in het vervolg van deze paragraaf; om te beginnen in reactie op de omschrijving van maatschappelijk ondernemen in de adviesaanvraag.

5 P.H.A.M. Verhaegen, *Balanceren tussen markt en organisatie*, Delft (oratie Erasmus Universiteit Rotterdam) 1998, inz. pp. 8-10.

6 Friedman vervolgt: “Similarly, the ‘social responsibility’ of labor leaders is to serve the interests of the members of their unions.” Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962, p. 133.

7 Zie voor een systematische verwerping van de positie van Friedman: P. Kuin, *Management is méér – De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Amsterdam/Brussel 1977, hoofdstuk 2 (pp. 19-27).

8 *The responsibilities of the British public company*, final report of the Company Affairs Committee (Watkinson Report), London (Confederation of British Industry) 1973, p. 23 (ontleend aan: P. Kuin, op.cit., p. 95).

2.3.2 In reactie op de adviesaanvraag: maatschappelijk ondernemen omvat ook de core business

In de benadering van de raad staat bij maatschappelijk (verantwoord) ondernemen de onderneming – en niet het overheidsbeleid – centraal en wordt ondernemen als zodanig nadrukkelijk als een maatschappelijke activiteit gezien. Terwijl de adviesaanvraag het maatschappelijk ondernemen in analytische zin scheidt van wat onder de *core business* van de onderneming wordt verstaan, meent de raad juist dat het maatschappelijk ondernemen de *core business* mede omvat. Dat wil overigens niet zeggen dat alle uitingvormen 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. Dat betekent ook, heel concreet, dat maatschappelijk ondernemerschap niet louter op liefdadigheid kan zijn gebaseerd⁹.

Daarnaast zou de raad het onderscheid tussen dat waartoe de wet verplicht en de overige activiteiten van de onderneming niet te zeer willen benadrukken. Dit onderscheid negeert namelijk het feit dat een belangrijke drijfveer achter maatschappelijk ondernemen gelegen is in de naleving door de onderneming in al haar geledingen van wettelijke verplichtingen (zoals het tegengaan van fraude en corruptie en het waarborgen van veiligheid). Er is geen discussie mogelijk over de vraag of ondernemingen de bestaande wetten moeten naleven. De wijze waarop dat gebeurt, de nauwgezetheid en intensiteit waarmee een actief beleid wordt gevoerd, verantwoording wordt afgelegd en gevraagd van medewerkers en van de zakelijke relaties, kan echter een vorm van maatschappelijk ondernemen vertegenwoordigen die niet geheel los kan worden gezien van datgene waartoe wetten op zichzelf verplichten¹⁰.

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:

9 Vgl. Kuin (op.cit., p. 126): “Hoe belangrijk het ook is dat de ondernemer op gepaste wijze zijn burgerzin betoont door het steunen van goede doelen, de ware toetssteen voor zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt in de manier waarop hij zijn vak uitoefent. (...) Een ondernemer mag nog zoveel donaties doen of andere goede werken verrichten, niets is zo belangrijk als het betonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid in het eigenlijke werk.”

10 ‘Naleving van wetten’ is het op één na meest voorkomende issue in bedrijfsgedragscodes. Zie: S.P. Kaptein, H.K. Klamer en J.C.J. ter Linden, *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, Den Haag/Amstelveen, s.d., p. 45.

1. een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. de relatie met de *stakeholders* (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

Deze twee kenmerken – die onderling samenhangen – worden in de paragrafen 2.4 en 2.5 nader uitgewerkt.

2.4 Maatschappelijk ondernemen als waardescheppende activiteit: Triple P

2.4.1 Waardeschepping en welvaartsoptimalisatie

De raad beschouwt de onderneming, of het nu gaat om de multinational of de winkel om de hoek, als een *value creating entity*, een waardescheppende organisatie. Ondernemingen scheppen waarde door het voortbrengen van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften bijdragen aan de maatschappelijke welvaart en ze vormen een bron van inkomensverwerving voor zowel ondernemers, werknemers als kapitaalverschaffers. 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.

De maatschappelijke welvaart is immers het totale nut dat mensen individueel en/of gezamenlijk ontlene aan het omgaan met schaarse, alternatief aanwendbare middelen. Tot die middelen behoren zowel reproduceerbare goederen en diensten als niet-reproduceerbare goederen zoals natuur- en landschapswaarden¹¹. Het streven naar duurzame ontwikkeling (*sustainable development*) houdt in dat ook aan toekomstige generaties voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart te realiseren.

In lijn met dit streven naar maatschappelijke welvaart kan *maatschappelijk* ondernemen worden omschreven als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische én sociale zin: “Economisch rende-

¹¹ Zie: A. Heertje, ‘De natuur als eindproduct’, inleiding voorjaarsforum Vereniging Natuurmonumenten, 22 april 1999; dez., Hennipman en de kwaliteit van het bestaan, *Maandschrift Economie*, 2000, pp. 171-177.

ment, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid zijn communicerende vaten. Ze beïnvloeden elkaar, ze vullen elkaar aan en kunnen niet zonder elkaar¹². Dat houdt in dat een onderneming zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elk van deze dimensies, de *Triple P bottom line*:

- *Profit*: de voortbrenging van goederen en diensten; winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan;
- *People*: de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming;
- *Planet*: de effecten op het natuurlijk leefmilieu.

Het bevorderen van de maatschappelijke welvaart (en daarmee het bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving) vraagt van ondernemingen een vorm van *corporate citizenship*, waarbij ondernemingen uit zichzelf – individueel of in samenwerking met andere bedrijven – zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van hun handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe en langetermijneffecten ruimte geven en versterken¹³.

Bovengenoemde effecten kunnen zich – mede afhankelijk van het soort van activiteiten van de desbetreffende onderneming en van de middelen waarover het bedrijf beschikt – manifesteren in de directe omgeving, in een regio of over een heel land verspreid. De effecten kunnen ook de landsgrenzen overschrijden. Het onderscheiden van een nationale en een internationale dimensie, zoals de adviesaanvraag met enige nadruk doet, heeft overigens meer betekenis voor de (institutionele) vormgeving van maatschappelijk ondernemen dan voor de inhoudelijke substantie ervan.

2.4.2 De drie dimensies van waardeschepping nader bezien

Profit

Profit betreft de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten en door het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving. Het financiële rendement weerspiegelt de waardering van de afnemers voor de producten van de onderneming en de doelmatigheid waarmee productiefactoren worden ingezet. Voor beleggers vormt het de maatstaf waaraan de prestaties van de onderneming worden getoetst (*shareholders-value*). De gerichtheid op winst (op lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. *Profit* vormt

12 C.A.J. Herkströter, Verantwoord ondernemen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september 2000, pp. 360-362, inz. p. 362.

13 Externe effecten zijn niet in marktprijzen of heffingen respectievelijk subsidies verrekende (negatieve dan wel positieve) invloeden die van economische handelingen uitgaan op de productievoorzwaarden en/of de consumptiemogelijkheden van andere huishoudingen. De maatschappelijke welvaart wordt bevorderd door deze effecten bij de besluitvormer in rekening te brengen, zodat de productie van positieve externe effecten wordt gestimuleerd en die van negatieve externe effecten wordt afgeremd.

daarmee zowel basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies van verantwoord ondernemen.

People

De sociale dimensie van maatschappelijk ondernemen kent een waaier aan aspecten en is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) gericht¹⁴. De zorg voor deze dimensie begint met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers, vakmanschap in stand houdt en potenties benut (emplooibaarheid) en voldoende ruimte biedt voor het combineren van arbeid- en zorgtaken. Hierbij hoort ook de inschakeling van etnische minderheden in het arbeidsproces. Het komt steeds meer aan op het vermogen van ondernemingen om werknemers te motiveren en aan zich te binden.

De sociale dimensie kan voorts zijn gericht op de directe omgeving van de onderneming. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om medewerking van de onderneming aan de creatie van een veilige woon-, werk- en leefomgeving en meedoen aan buurtverbeteringsprojecten, vaak in het kader van het grotestedenbeleid. Sociaal beleid heeft ten slotte betrekking op het respecteren van mensenrechten en (fundamentele) arbeidsnormen in andere landen en het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden¹⁵.

Naar analogie van milieubewust ondernemen (zie hieronder) kan van sociaalbewust ondernemen worden gesproken voorzover de aandacht voor de sociale dimensie daadwerkelijk is geïntegreerd in de bedrijfsvoering en daardoor tot een (pro-)actieve opstelling van de onderneming leidt. Daarbij hoort ook doorzichtigheid van ondernemershandelen.

Planet

De ecologische dimensie van maatschappelijk ondernemen houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering¹⁶. Van wezenlijk belang is de overstap van het door *end of pipe*-technologieën reduceren van negatieve milieueffecten naar procesgeïntegreerde technologie. Daarbij worden milieusparende aspecten in het ontwerp- en productieproces geïntegreerd en wordt zoveel mogelijk de milieubelasting gedurende de levenscyclus van het product bekeken. Strategisch bedrijfsmilieumanagement omvat daarmee ook integraal ketenbeheer (of, wat ruimer

14 Kuin (op.cit., p. 12) stelde in 1977 vast dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in de VS “vrijwel vanaf het begin af betekend [heeft] de morele plicht van de ondernemingsleiding om bij te dragen tot de oplossing van problemen die in de haar omringende samenleving bestaan” (zoals de verkrotting van binnensteden en de achterstelling van minderheden).

15 Zie: SER-advies *De particuliere sector in internationale samenwerking*, publicatienr. 97/12, p. 59.

16 De volgende passage is gebaseerd op: SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, hoofdstuk 14 (Milieuverbetering door strategisch bedrijfsmilieumanagement), inz. pp. 202-205.

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).

In het verlengde hiervan kan op de weg naar duurzaamheid, van nazorg naar voorzorg, een drietal opeenvolgende stadia van milieubewust ondernemen worden onderscheiden:

- Een reactieve fase: bedrijven doen aan milieuzorg om milieuwet- en regelgeving na te leven.
- Een actieve fase: bedrijven doen uit zichzelf aan energiebesparing, afvalscheiding en afvalpreventie omdat dit geld kan opleveren.
- Een pro-actieve fase: bedrijven vinden milieu interessant vanuit economisch, markt- en imago-oogpunt en zien marktkansen voor milieuvriendelijker producten.

Als belangrijke voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van eco-efficiënte verbeteringen door bedrijven worden genoemd externe druk (door overheid, afnemers en/of milieugroepen), de manoeuvreerruimte om te veranderen (in het bijzonder de invloed van het bedrijf in de keten) en de mogelijkheden om een competitief voordeel te behalen¹⁷. De SER heeft in zijn advies Sociaal-economisch beleid 2000-2004 uitgesproken de opvatting te delen dat ondernemershandelen transparant moet zijn, door middel van milieujaarverslagen of op een andere wijze. Het is van belang dat voor andere partijen inzichtelijk is op welke wijze een onderneming tracht de milieubelasting te minimaliseren.

2.5 De onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden

Evenwicht zoeken tussen deels conflicterende belangen

Hierboven is de onderneming gekarakteriseerd 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 hogere coördinatiekosten en wrijvingsverlies, en op lange termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten¹⁸.

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).¹⁹ De onderne-

¹⁷ Zie: Jacqueline Cramer, *Op weg naar duurzaam ondernemen*, Den Haag (SMO) 1999.

¹⁸ Zie: Verhaegen, op.cit., p. 27.

ming heeft daarbij zowel te maken met individuen (werknemers, aandeelhouders, consumenten, burgers) als met organisaties (vakbonden, NGO's) waar deze individuen lid van zijn en die hen vertegenwoordigen.

Primaire en andere belanghebbenden

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. Zij hebben er een zeker belang bij om de onderneming bij de eigen doelstellingen te betrekken; omgekeerd is het in het belang van de onderneming om door nadrukkelijk met haar omgeving rekening te houden te investeren in goede betrekkingen met deze belanghebbenden.

De verschillende groepen belanghebbenden zijn overigens ook intern niet volstrekt homogeen. Er is vaak sprake van een zekere pluriformiteit: werknemers en ondernemers zijn immers ook consument en/of lid van een NGO. Die pluriformiteit kan ertoe bijdragen dat bestaande tegenstellingen niet te snel op de spits worden gedreven. Tegelijkertijd kunnen hierdoor ook spanningen ontstaan wanneer mensen zich in hun verschillende rollen niet geheel consistent gedragen: bijvoorbeeld het kwaliteitsbewustzijn van de kritische burger niet vertalen naar het aankoopgedrag van de consument.

Dialoog en openheid

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 een voortdurende dialoog met diverse belanghebbenden aan te gaan. De media spelen daarbij ook een belangrijke rol. Dit tweede kenmerk van maatschappelijk (want eigentijds) ondernemen kan worden benadrukt door tussenvoeging van het adjectief 'verantwoord'²⁰.

Met inachtneming van deze kanttekening zullen de termen maatschappelijk ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het vervolg van dit advies als gelijkwaardige termen worden gebruikt.

19 A.H.G. Rinnooy Kan, *Het bedrijfsleven en zijn verantwoordelijkheid*, inleiding voor de K.L. Poll-Stichting, 25 juni 1995 in Paradiso te Amsterdam, brochure VNO-NCW 1995, p. 5.

20 'Verantwoord' wordt hier dus niet gebruikt in de betekenis van 'verdedigbaar'.

3. De evolutie van maatschappelijk ondernemen

3.1 Inleiding

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

3.2 Maatschappelijk ondernemen in historisch perspectief

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

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

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

Sociale voorzieningen bij Twentse ondernemingen

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

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

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

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

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

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

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

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

Jacques van Marken (1845-1906)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Verschuivende agenda

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Verschuivende verhoudingen

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

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

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

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

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

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

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

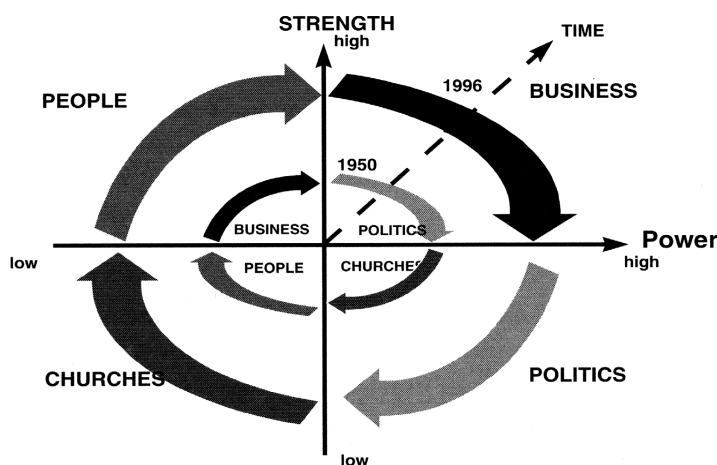
In de jaren vijftig scoorde de politiek (de overheid) in de publieke opinie hoog op zowel kracht als macht. De kerken scoorden destijds naar zijn inzicht hoog op macht en laag op kracht; voor het bedrijfsleven lag het juist andersom: hoog op kracht en laag op macht. Het publiek zelf zou de eigen kracht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

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

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

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

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



Samenwerking en gemeenschappelijke normen als coördinatiemechanismen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ondernemingen in de maatschappelijke arena

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

vaart op de agenda van het maatschappelijk verantwoord ondernemen plaatst¹⁸.

3.4 De motivatie van maatschappelijk ondernemerschap

Idealisme en welbegrepen eigenbelang

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Maatschappelijke acceptatie in wederkerigheid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 verifieerbare 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 tijdpad 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 beleidsontwikkeling 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.

5. Samenwerking en ketenafhankelijkheid

5.1 Inleiding

De verantwoordelijkheid en het initiatief voor het vormgeven van maatschappelijk ondernemen liggen nadrukkelijk bij de individuele onderneming. Dat neemt niet weg dat samenwerking met andere bedrijven – alsook met overheden en NGO's – ondernemingen behulpzaam kan zijn, in het bijzonder bij het versterken van de maatschappelijke dialoog en bij het vergroten van de eigen manoeuvreerruimte. De eigen manoeuvreerruimte wordt onder meer bepaald door de schaal van de onderneming en door de mate van afhankelijkheid in de keten van primaire producent tot uiteindelijke consument. Waar in hoofdstuk 4 de aandacht uitging naar de voordelen van kleinschaligheid in relatie tot maatschappelijk ondernemen, worden in dit hoofdstuk veeleer de handicaps ervan belicht en de mogelijkheden deze te ondervangen.

Daartoe geeft paragraaf 5.2 om te beginnen een overzicht van een aantal relevante vraagstukken en mogelijke samenwerkingsverbanden. Vervolgens schetst paragraaf 5.3 bij wijze van *case study* de worstelingen van de Nederlandse varkenshouderij bij het herwinnen van maatschappelijke acceptatie. Paragraaf 5.4 gaat wat dieper in op het belang van samenwerking tussen bedrijfsgenoten en in de keten, en belicht in dat verband de rol van brancheorganisaties en van product- en bedrijfschappen.

5.2 Motieven voor en vormen van samenwerking

Bij gelijkgerichtheid van belangen kan samenwerking tot betere uitkomsten leiden. Dat geldt in het bijzonder als er sprake is van schaalvoordelen. Zeker de wat kleinere ondernemingen beschikken niet altijd zelf over voldoende middelen en deskundigheden om optimaal invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap. Daarvoor kunnen zij – evenals overigens de grotere bedrijven – een beroep doen op hun brancheorganisatie en/of aansluiting zoeken bij regionale verenigingen en lokale ondernemerskringen voor het ontwikkelen van gezamenlijke projecten.

Meer specifiek voor het bevorderen van maatschappelijk ondernemen is in de afgelopen jaren een grote variëteit aan organisaties en netwerken opgezet. Zowel lokaal, sectoraal, nationaal als internationaal zijn op allerlei deel-terreinen verschillende samenwerkingsverbanden actief. Voorbeelden van

initiatieven op de diverse niveaus zijn (zie voor een uitvoeriger, maar nog geenszins uitputtend overzicht met toelichting bijlage 5):

- lokaal: Business in the Community Den Haag, Samen Werken Amsterdam;
- sectoraal: Stichting Eerlijk Handelshandvest voor Kleding, Stichting Kolmsamenwerking Varkensvlees (zie paragraaf 5.3);
- nationaal: Investors in People, Samenleving & Bedrijf, Ondernemers doen meer, Programma Uitzending Managers (PUM; gericht op ontwikkelings- en transitielanden) alsmede diverse activiteiten in het kader van de centrale ondernemersorganisaties;
- internationaal: World Business Council for Sustainable Development, Global Compact for the New Century, Social Venture Network.

Informatieasymmetrie

De behoefte aan afstemming en samenwerking geldt in het bijzonder waar sprake is van ketenafhankelijkheid en van informatieasymmetrie. Informatieasymmetrie houdt in dat de (potentiële) kopers niet over alle relevante informatie beschikken om zich op voorhand te kunnen vergewissen van de kwaliteit van een product. De gevolgen daarvan blijven beperkt tot de ongelukkige kopers indien het desbetreffende product zich duidelijk onderscheidt van het aanbod van concurrenten en daardoor de reputatie van andere aanbieders niet schaadt. Als afnemers dat onderscheid evenwel niet goed kunnen maken, dan ligt hier ook een probleem voor andere, goedwillende producenten: “Eén producent kan de reputatie van al zijn collega’s beschadigen”¹. Door deze vorm van marktfalen nemen de transactiekosten toe en lijden de goeden met de slechten.

Dit geeft aan dat daar waar behoefte bestaat aan het ontwikkelen en waarborgen van een bepaald kwaliteitsniveau van productie, de coördinatie in de keten niet uitsluitend via marktschakels zal kunnen plaatsvinden. Bij informatieasymmetrie kan prijsconcurrentie pur sang ertoe leiden dat slechte bedrijven de goede ondernemingen – die hun maatschappelijk ondernemerschap serieus invulling willen geven – van de markt drukken. Ondernemingen zullen daarom tegelijkertijd in de keten moeten samenwerken, onderling afspraken moeten maken, om ook ketenverantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Ketenafhankelijkheid en -verantwoordelijkheid

Samenwerking in de keten kan van belang zijn om productinformatie transparant te maken, kennis te bundelen, schaafeffecten te benutten en/of *free riders*-gedrag tegen te gaan. Het mededingingsbeleid dient voor die samenwerking voldoende ruimte te geven.

1 Hans de Boer, Markt, mkb en overheid, *ESB*, 15 januari 1999, pp. 24-27.

De onderneming moet erop kunnen vertrouwen dat de andere spelers in de keten zich conformeren aan de te stellen kwaliteits- en productie-eisen². Een punt van aandacht moet zijn dat de contractvoorwaarden voldoende ruimte bieden aan de primaire productiebedrijven en de inkopers, om te kunnen voldoen aan de (basis)normen die opdrachtgevers aan maatschappelijk ondernemen stellen. Waar mogelijk dient de onderneming die aan het eind van de keten het directe contact met de consument onderhoudt, hiervoor een specifieke verantwoordelijkheid te nemen. Kleinere ondernemingen ervaren in dit opzicht de handicap van de kleinschaligheid en zijn minder goed in staat productinformatie te vergaren en zich te vergewissen van de precieze herkomst en productiewijze van bepaalde goederen. Brancheorganisaties kunnen bij het oplossen van dit knelpunt een nuttige rol vervullen.

Ketenverantwoordelijkheid

De visie van A. Burgmans (bestuursvoorzitter van Unilever):

“Moderne voedingsmiddelenketens zijn lang en bijzonder complex. Het loopt van de zaadleverancier en de maker van gewasbeschermingsmiddelen via de boer en de veiling naar degene die de halfproducten maakt, de fabrikant, de groothandel, de detailhandel en uiteindelijk de consument die zijn voedingsmiddelen juist moet bewaren en bereiden. Het is volstrekt onmogelijk één speler in die keten verantwoordelijk te maken voor het geheel.

Ketenverantwoordelijkheid is dus een verantwoordelijkheid van elke speler voor dat terrein dat hij kan overzien en beheersen. Dat betekent concreet dat iedere speler in de keten zelf verantwoordelijkheid neemt voor kwaliteit en vei-

ligheid; naleving van wetten en voorschriften en volledige en directe informatie naar de overheid, de handelspartner en eventueel het publiek in het geval er iets misgaat. Ieder van ons heeft de plicht zich ervan te verzekeren dat zijn toeleveranciers deze verantwoordelijkheid erkennen en ook daadwerkelijk kunnen waarmaken. Er is ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid van partijen in de keten. Die kan vorm krijgen door – bijvoorbeeld – af te spreken dat iedereen uitsluitend werkt met bekende, betrouwbare en gecertificeerde toeleveranciers. We weten immers maar al te goed dat het grootste risico ligt bij partijen die uit zijn op het ‘snelle geld’ en die geen langetermijnbelang in de keten hebben.”

Bron: SER, 50 jaar Wet op de bedrijfsorganisatie, verslag van de bijeenkomst Met raad en daad, 26 mei 2000, p. 30.

2 In bijvoorbeeld de kledingindustrie kunnen dat er honderden zijn, verdeeld over vele landen. Zie: *Ethiek in de fabriek*, een uitgave van de Schone kleren campagne, mei 1998, <http://www.cleanclothes.org>.

De bovenstaande kadertekst schetst de visie van een grote onderneming op ketenverantwoordelijkheid. Het op zich nemen van ketenverantwoordelijkheid dient overigens duidelijk te worden onderscheiden van het in juridische zin aanvaarden van ketenaansprakelijkheid. Daarvan zal in het algemeen geen sprake kunnen zijn.

5.3 Maatschappelijk ondernemen in de varkenshouderij: een case study

De Verklaring van Wageningen

De Nederlandse varkenshouderij verkeert in een crisis. Daarbij heeft de sector door een aantal hardnekkige problemen ten aanzien van milieu, diergezondheid en dierenwelzijn te kampen met een gebrek aan maatschappelijke acceptatie. Begin 1999 hebben 22 varkenshouders in reactie daarop, samen met vertegenwoordigers van diverse overheden en organisaties³, de Verklaring van Wageningen ondertekend. De ondertekenaars erkennen dat de Nederlandse varkenshouderij de huidige crisis slechts te boven kan komen door zich in de samenleving een *licence to produce* te verwerven. Zij verplichten zich tot concrete acties die bijdragen aan maatschappelijk gewenste vormen van varkenshouderij die ook economisch rendabel zijn.

In deze paragraaf wordt bij wijze van *case study* uitgebreider bij dit initiatief stilgestaan. Verschillende kenmerken en omstandigheden maken dit tot een interessant voorbeeld voor het vormgeven van maatschappelijk ondernemen in andere gevallen:

- de acute behoefte aan versterking van de maatschappelijke acceptatie in een sector die ook financieel-economisch in de knel zit;
- de motivatie en de speelruimte van betrekkelijk kleine gezinsbedrijven die onderling (vooral op prijs) concurreren en tegelijkertijd als eenheid naar buiten willen optreden;
- de grote mate van ketenafhankelijkheid;
- het belang om bepaalde publieke waarden te waarborgen en de chronische tekortkomingen van een aanpak via wet- en regelgeving;
- een toekomstgericht initiatief dat wordt gedragen door een groep individuele ondernemers samen met een aantal belanghebbenden;
- de uitgebreide documentatie (in de vorm van bedrijfsplannen) die dilemma's bloot legt en waarmee de maatschappelijke dialoog wordt gezocht.

3 Stichting Natuur en Milieu (SNM), de Nederlandse Vereniging tot Bescherming van Dieren, Rabobank Nederland, de provincie Noord-Brabant, de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO), Wageningen Universiteit en Research Centrum (W-UR) en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV).

Het Actieplan

Als uitwerking van de Verklaring van Wageningen is een Actieplan opgesteld dat, voorzien van de bedrijfsplannen van de 22 varkenshouders die de Verklaring hebben ondertekend, is gepubliceerd en ook via internet beschikbaar is⁴. De varkenshouders zijn bereid de maatschappelijke dialoog aan te gaan door zich over hun plannen via internet publiekelijk te verantwoorden (p. 2):

“De varkenshouders gaan uit van hun eigen kracht, en zijn bereid hun nek uit te steken in intensieve dialoog met maatschappelijke organisaties. Deze opstelling wijkt af van die van een varkenshouderij die dingen claimt zonder zich te willen verantwoorden. In dit meer gangbare model staat de overheid in het midden tussen maatschappelijke wensen enerzijds en economische druk vanuit de sector anderzijds. In het hier gehanteerde model is het eerste aanspreekpunt voor varkenshouders echter niet de overheid, maar maatschappelijke organisaties en afzetorganisaties. De overheid komt pas in beeld als bedrijven en maatschappelijke gesprekspartners er niet uitkomen of wanneer er een gezamenlijk draagvlak is om bepaalde knelpunten in regelgeving en beleid op te lossen.”

Het uiteindelijke doel van het Actieplan is het verkrijgen van maatschappelijke acceptatie “voor alle varkenshouders die met oog voor de markt en het gezicht naar de samenleving willen produceren. Voorwaarde hiervoor is dat bestaande structuren voldoende onderscheid kunnen en willen aanbrengen ten aanzien van individuele varkenshouders die maatschappelijk verantwoord ondernemen”.

Het Actieplan onderscheidt vier speerpunten (zie voor een wat uitgebreidere samenvatting van het rapport bijlage 6):

- Het concretiseren van de *licence to produce*: de verantwoordelijkheid daarvoor wordt heel nadrukkelijk bij de individuele ondernemer gelegd (en niet op sectorniveau).
- Het verbeteren van de afzetstructuur voor varkensvlees: waardetoevoeging vraagt om samenwerking tussen varkenshouders, slachterijen en het grootwinkelbedrijf: “Er moet een omschakeling plaatsvinden van concurrentie tussen schakels, naar concurrentie tussen ketens” (p. 15 van het rapport).
- Het oplossen van knelpunten in regelgeving en beleid door een andere vorm van regulering die meer ruimte geeft aan die ondernemers die daadwerkelijk hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.
- Verbreding van het initiatief naar een grotere kring van betrokkenen, zowel varkenshouders als belanghebbenden zoals banken, slachterijen en gemeenten.

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

Initiatieven voor ketenvorming

Het belang van een verbetering van de afzetstructuur wordt krachtig onderschreven door de desbetreffende brancheorganisatie, de vakgroep LTO Varkenshouderij. Deze formuleert de missie van de varkenshouderij als het “maatschappelijk aanvaard en economisch verantwoord produceren van kwalitatief hoogwaardig vlees. Doelstelling is het realiseren van een transparante, betrouwbare en aanspreekbare sector van boer tot winkelvloer”⁵.

De LTO-vakgroep stelt vast dat er zonder ketenvorming, vaste relaties en stabiele afzetpatronen geen toekomst is voor de varkenshouderij in Nederland: “Het kortetermijndenken bij varkenshouders (bij welke slachterij of handelaar krijg ik morgen net iets meer) en slachterijen (hoe krijg ik deze week mijn slachthaken vol) moet worden doorbroken.” Een omslag moet worden gemaakt naar “gecontroleerde productie binnen vaste structuren van sterke en korte ketens”, met een regiefunctie voor de vleesverwerkende bedrijven⁶. Samen met andere organisaties⁷ heeft de LTO-vakgroep de Skovar (Stichting Kolomsamenwerking Varkensvlees) opgericht om in samenspraak met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid een ketengarantiesysteem voor de varkenssector te ontwikkelen en in te voeren. Dit garantiesysteem moet gaan gelden voor varkenshouders, transporteurs, dierenartsen, versvleesbedrijven, het winkelbedrijf en andere schakels in de keten. Een sluitende afstemming binnen de keten vormt de basis van het garantiesysteem. Alle bedrijven in de keten die voldoen aan de kwaliteitsnormen kunnen certificering aanvragen bij Skovar. De controle op de varkenshouderijen valt onder de directe verantwoordelijkheid van Skovar en zal worden uitgevoerd door een of meer inspectie-instellingen die zijn erkend door de Raad voor de Accreditatie⁸.

5.4 Samenwerking tussen bedrijfsgenoten

5.4.1 De rol van brancheorganisaties

In zijn jongste middellangetermijnadvies spreekt de SER uit het uiterst belangrijk te vinden “dat brancheorganisaties hun leden aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarbij ook concrete ondersteuning bieden. Uiteraard blijven de ondernemers zelf verantwoordelijk voor hun handelen”⁹.

5 Vakgroep LTO Varkenshouderij, *Kwaliteit en verantwoordelijkheid – De visie van LTO Nederland op de toekomst van de varkenshouderij in Nederland*, 1999, p. 10.

6 Vakgroep LTO Varkenshouderij, op.cit., pp. 6 en 14.

7 De organisaties van de mengvoederindustrie (NEVEDI), de dierenartsen (KNMvD) en de slachterijen (COV).

8 Zie: Jan van Beurden, Henk Folkerts, Margot Peters, *Skovar certificering van consument tot producent – Nieuw perspectief voor de varkenshouderij*, Velp (Rijnconsult) 2000.

9 SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, Den Haag 2000, publicatienr. 00/08, p. 219.

Brancheorganisaties zijn knooppunten in netwerken van ondernemers. Zij zijn daarmee niet zelden een belangrijke steun en verbindingsschakel vooral voor kleinere ondernemingen. Brancheorganisaties verbreden het draagvlak voor activiteiten die door de ondernemer alleen niet goed zijn uit te voeren. Brancheorganisaties zijn goed ingevoerd in de gang van zaken in de branche en hebben op basis daarvan een sterke onderhandelingspositie naar andere belanghebbenden. Brancheorganisaties kunnen maatschappelijk ondernemen ondersteunen door:

- te zorgen voor draagvlak en door activiteiten die zich over meerdere bedrijven uitstrekken (zoals bij werkgelegenheids- en scholingsprojecten in de branche) te coördineren;
- informatie te verschaffen over maatschappelijk ondernemen, de betekenis ervan in de branche, de mogelijkheden en beperkingen en *best practices* aangeven;
- informatie te geven over 'ethische' producten en behulpzaam te zijn bij het ontwikkelen van nieuwe productiemethoden die beter zijn voor mens, dier en leefmilieu (zie kader voor een voorbeeld);

Leer voor de meubelbranche

Volgens de heer Perdijk van het milieuadviesbureau CEA in Rotterdam, zou de meubelbranche veel besparen wanneer zorgvuldiger wordt omgegaan met vee, waarvan de huid later zal dienen als meubelbekleding. Stierenhuiden zijn vaak ernstig beschadigd door prikken die de dieren bij leven met stok en hooivork zijn toegediend. Op advies van CEA gaat meubelfabrikant Leolux in Venlo, samen met een huidenhandelaar en leerlooier, veeboeren aanzetten tot diervriendelijker handelen, zodat de vee-

boeren de huiden gaan beschouwen als een kwaliteitsproduct in plaats van als afvalproduct. Ook betere voeding en het voorkomen van ziekten en huidaandoeningen kunnen aan de kwaliteit bijdragen. Volgens CEA kan een volledig operationeel kwaliteitsbeheer in de keten van mester tot meubelfabrikant jaarlijks 27 miljoen gulden opleveren. De Centrale Bond van Meubelfabrikanten propageert de nieuwe filosofie in de gehele branche.

Bron: Good Company, *Wereldwinst*, Velp 1998, p. 96.

- codes en keurmerken op te stellen voor de branche. Een voorbeeld van een sectorale gedragscode is die van de Stichting Eerlijk Handelshandvest in de kledingsector (zie kader);
- in voorkomende gevallen namens de ondernemers in de branche te onderhandelen met leveranciers en de overheid;
- namens bedrijven in de bedrijfstak convenanten over certificeringssystemen afsluiten met de overheid en andere partijen in de keten;

- in overleg met ondernemers in de bedrijfstak komen tot strategieplannen of *mission statements* die de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen tot uitdrukking brengen;
- steun te verlenen aan regionale of lokale verenigingen van ondernemers, bijvoorbeeld voor activiteiten in het kader van het grotestedenbeleid.

Eerlijk Handelshandvest voor Kleding

Sinds 1994 bestaat er in ons land een Eerlijk Handelshandvest voor Kleding. Het is opgesteld door de FNV, Novib en Schone Kleren Kampagne. De initiatiefnemers tot dit Handvest werken inmiddels intensief en constructief samen met de Vereniging van Confectie- en Tricotageondernemingen (FENECON), de Vereniging van Ondernemers in de Modedetailhandel (Mitex) en de Nederlandse Kleding Conventie (NKC). Deze sa-

menwerking leidde tot een gedragscode, een ontwerpreglement voor de beoordeling van bedrijven die aan de gedragscode willen voldoen en statuten voor een Stichting Eerlijk Handelshandvest voor Kleding (EHH). De gedragscode is gebaseerd op de relevante conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Momenteel wordt gewerkt aan de systematiek om te komen tot een winkelkeurmerk voor bedrijven die de gedragscode aantoonbaar naleven.

5.4.2 Product- en bedrijfschappen

De Wet bo omschrijft in artikel 71 de taak van de bedrijfslichamen als “een het algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening door de ondernemingen, waarvoor zij zijn ingesteld, te bevorderen, alsmede het gemeenschappelijk belang van die ondernemingen en van de daarbij betrokken personen te behartigen”. Deze taakomschrijving geeft aan dat van product- en bedrijfschappen een belangrijke bijdrage aan het vormgeven van maatschappelijk ondernemen mag worden verwacht. Daarnaast kan worden vastgesteld dat productschappen in een uitstekende positie verkeren om ketenbeheer vorm te geven. Voor de horizontaal gestructureerde bedrijfschappen ligt de uitdaging vooral in de verbetering van de bedrijfsvoering van de bedrijfsgenoten. Vianen noemt als voorbeelden van huidige bijdragen van bedrijfslichamen op het vlak van maatschappelijk ondernemen¹⁰:

- de voorlichting over producten aan consumenten en andere stakeholders in relatie tot bijvoorbeeld milieu of ruimtelijke ontwikkelingen;

10 J.G. Vianen, De PBO als instrument voor sectorale kwaliteitszorg in de toekomst, in: *Met raad en daad – Visies op de toekomst van de overlegeconomie op nationaal en sectoraal niveau*, Den Haag 2000, pp. 103-115.

- investeringen door productschappen in onderzoek naar productinnovatie en de kwaliteit van producten, waarmee ook maatschappelijke belangen zijn gemoeid (bijv. volksgezondheid of milieu);
- opzetten van ketenbeheer en milieuzorgsystemen; het formuleren van codes als stap in de richting van integrale kwaliteitszorg;
- onderzoek naar en voorlichting over externe effecten, in het bijzonder de gezondheidsaspecten van producten voor de consument en van productieprocessen voor werknemers.

Kijkend naar de toekomst legt Vianen expliciet een relatie met de eis van maatschappelijk ondernemen: “Vanwege haar publiekrechtelijke karakter kan juist de PBO in het bedrijfsleven een aandrijffunctie vervullen voor het betrekken van uiteenlopende stakeholders, anders dan klanten, aandeelhouders en werknemers. Is dit niet wat in het algemeen getypeerd wordt als Totale Kwaliteit, waarbij het bedrijfsleven intern maar ook maatschappelijk verantwoord opereert? (Bedrijfs)verslaglegging over deze maatschappelijke aspecten kan een goed instrument zijn om het dubbel belang van bedrijven en de maatschappij bespreekbaar te maken”¹¹.

Vertegenwoordigers van de natuur- en milieubeweging en van de vakbeweging hebben inmiddels aangegeven de maatschappelijke rol van de schappen te willen versterken (zie kadertekst).

De maatschappelijke rol van product- en bedrijfschappen

Ria Beckers (voorzitter Stichting Natuur en Milieu):

“De schappen staan voor de keuze om de belangen die zij behartigen te verbreden. Dat geeft hun in de toekomst meer bestaansrecht dan alleen maar dienstverlening voor de desbetreffende bedrijven. Nu nog zien bedrijven de *consumer concerns* – op het gebied van het milieu, dierenwelzijn en vragen rond gen-tech – als emoties van consumenten waar ze misschien wel rekening mee moeten houden, maar die hun standpunt niet veranderen. Als we echt naar een brede belangenafweging en een brede discussie willen, moeten die *concerns* serieus

genomen worden als argumenten in een zakelijke discussie. (...)

Wij staan niet te trappelen om in besturen van productschappen te stappen, maar we zijn bereid om bij wijze van experiment te zien hoe we als maatschappelijke organisatie zinvol en effectief binnen het bedrijfslichaam kunnen meewerken aan doelstellingen, maar voorwaarde is wel dat er openheid is. Onze ervaring is dat de schappen naar binnen zijn gekeerd, ze zijn weinig democratisch, zeer bureaucratisch, niet open voor veranderingen. Wat ons inhoudelijk het meest moeilijk lijkt, is dat er voor de mensen binnen de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie een grote afstand bestaat tussen de hoofddoelstellingen – afzet, productie en winstbevor-

¹¹ J.G. Vianen, op.cit., p. 113.

dering – en een doelstelling als ecologie.”

Volgens *Doekle Terpstra* (voorzitter CNV) maakt de structuur van de wet op de bedrijfsorganisatie het mogelijk om maatschappelijke organisaties te betrekken bij het debat:

“Ik denk dat het goed is om de dialoog tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties op gang te brengen. Uit de dialoog voert commitment voort – als die dialoog naar besluitvorming groeit, ben je daar bestuurlijk verantwoordelijk voor. Die betrokkenheid wordt mogelijk gemaakt door de dynamiek van de wet; deze stelt namelijk dat de bedrijfslichamen ervoor moeten zorgen dat de ondernemingen waarvoor ze zijn ingesteld, maatschappelijk verantwoord functioneren, en ze moeten het gemeenschappelijk belang van die ondernemingen en van de daarbij betrokken personen behartigen. Dat kun je

heel goed interpreteren zodat het ruimte biedt voor een debat tussen markt, overheid en ecologie.”

Terpstra ziet daarbij wel een risico:

“Het debat moet niet alleen betrekking hebben op het bedrijfsleven enerzijds en natuurorganisaties anderzijds. Ook de dialoog met de werknemersbeweging moet gaande blijven. Ik zie het als een latent risico voor de komende jaren dat de productschappen en de bedrijfsschappen zodanig in zichzelf keren en zich zo concentreren op het economisch belang, dat niet alleen het debat met de milieubeweging niet van de grond komt, maar dat ook het debat met werknemers in onvoldoende mate wordt gevoerd. Als dat zou gebeuren verdwijnt de hele legitimatie onder de schappen.”

Bron: SER, *50 jaar Wet op de bedrijfsorganisatie – Verslag van de bijeenkomst Met raad en daad*, 26 mei 2000, pp. 38-40.

Product- en bedrijfsschappen vertegenwoordigen voor het bedrijfsleven een vorm van zelfregulering. Het publiekrechtelijke karakter van de schappen brengt mee dat ondernemingen (anders dan bij brancheorganisaties) zich niet aan de werkingssfeer van overeenkomsten kunnen onttrekken wanneer deze in een verordening zijn vormgegeven. De bedrijfslichamen hebben de taak verstandig van deze bevoegdheid gebruik te maken. Daar waar deze de ‘algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening van ondernemingen’ ondersteunt en bevordert en een eerlijke mededinging niet wordt doorkruist, is inzet van de verordenende bevoegdheid gewenst.

6. Communicatie met belanghebbenden: codes en informatie

6.1 Inleiding

Maatschappelijk ondernemen brengt voor veel ondernemingen nieuwe verantwoordelijkheden met zich die tot – soms ingrijpende – veranderingen binnen ondernemingen kunnen nopen. Over het algemeen zal maatschappelijk ondernemen op langere termijn lonen. Het kan evenwel op gespannen voet staan met kortetermijnbelangen en dan spanningen opleveren met bepaalde belanghebbenden in de onderneming.

Dit hoofdstuk zal ingaan op het belang van een open communicatie als basis voor een dialoog met de belangrijkste belanghebbenden. In dat kader komt de waarde van een eigen bedrijfscode (paragraaf 6.2) en informatievoorziening en verslaglegging (paragraaf 6.4) aan de orde. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan internationale gedragsnormen voor ondernemingen, met name de fundamentele arbeidsnormen van de IAO en de onlangs herziene OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (paragraaf 6.3). Deze aanbevelingen vormen de uitdrukking van kennelijk breed gedragen maatschappelijke verwachtingspatronen en bieden daarmee een belangrijk referentiekader voor ondernemingen bij het invullen van hun maatschappelijke rol. Voor de implementatie van de OESO-richtlijnen zijn nationale contactpunten (NCP's) ingesteld.

6.2 Het belang van open communicatie

6.2.1 Inleiding

Openheid is een kenmerk van een integere organisatie. Het is belangrijk dat ondernemingshandelen transparant is¹. De onderneming doet er daarom goed aan duidelijkheid te verschaffen over de eigen doelstellingen en waarden en over de realisatie ervan. Door openheid kan de onderneming vertrouwen winnen bij haar *stakeholders*, haar reputatie versterken en mensen aan zich binden. De maatschappelijke omgeving vraagt ook een open houding en een heldere communicatie. Men neemt geen genoegen meer met *'trust me'*;

1 Zie: SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, p. 216.

men vraagt om 'show me' en 'prove it to me'². Dat betekent dat van de onderneming ook een antwoord op gerechtvaardigde vragen wordt verwacht.

Communicatie bij Shell

Shell-maatschappijen zijn zich ervan bewust dat open communicatie, gezien het belang van hun werkzaamheden en de invloed ervan op de economie en de mensen in de landen waar zij werken, essentieel is. Hiertoe hebben Shell-maatschappijen communicatieprogramma's ontwikkeld over alle aspecten

van hun bedrijf om aan rechtmatig belanghebbenden volledige informatie over hun activiteiten te geven, voorzover het althans geen vertrouwelijke bedrijfsgegevens betreft en de informatie tegen redelijke kosten kan worden verstrekt.

Samengevat uit het Shell Report 2000.

Een onderneming kan haar positie in de maatschappelijke dialoog versterken door:

- haar doelstellingen en waarden in een bedrijfscode en/of mission statement vast te leggen en/of aansluiting te zoeken bij bestaande internationale normenstelsels;
- aan interne en externe belanghebbenden inzicht te verschaffen in haar handelen en de uitkomsten ervan, zodat dezen kunnen nagaan of de onderneming de eigen ambities ook waarmaakt;
- bereid te zijn de maatschappelijke dialoog aan te gaan over de doelstellingen van de onderneming met inbegrip van de effecten van voorgenomen investeringen³.
- Deze elementen worden hierna verder uitgewerkt.

6.2.2 Bedrijfscodes

Een bedrijfscode is een document dat de basisverantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving en de (kern)waarden, normen of regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen⁴. De missie formuleert de strategische doelstelling van de

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

3 Bijvoorbeeld het Per + project in Pernis van Shell Nederland Raffinaderij. Zie: F. van den Bosch, Stakeholders and management: een case-studie, In: *Holland/Belgium Management Review*, nr.47, 1996, pp. 24-31.

4 S.P. Kaptein, H.K. Klamer en J.C.J. ter Linden, *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, Den Haag/Amstelveen (NCW) 1999, p. 16. Zie ook: V.P.A. de Lange en M.J. Winkler, *Social labelling and codes of conduct; a potential role for the Dutch government*, Den Haag 2000 p. 15.

onderneming, benoemt de belanghebbenden en geeft aan welke haar verantwoordelijkheden jegens hen zijn. Een bedrijfscode kan worden benut om expliciet aan te geven welke relevante internationale codes de onderneming onderschrijft, zoals de OESO-richtlijnen en IAO-normen.

Een bedrijfscode waaraan ondernemingen zich vrijwillig binden, kan helderheid verschaffen over het te voeren beleid en de verwachtingen die men mag koesteren⁵. Bedrijfscodes geven een stevige institutionele verankering van waarden waaraan het bedrijf belang hecht en van de normen die een richtsnoer bieden voor het handelen van management en werknemers en helpen om in dilemma's of conflicten tot een oplossing te komen. Uit bedrijfscodes vloeien voor leidinggevend en medewerkers inspanningsverplichtingen voort: "Als de cultuur binnen een onderneming of de externe markt-cultuur niet toelaten dat gewerkt wordt aan het naleven van, al dan niet geschreven, ethische of fatsoenscodes, dan geeft dat op zijn minst te denken. Als men zich daar zonder meer bij neerlegt, geeft dat nog meer te denken. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven de bedrijfsethiek op zijn minst als belangrijk aandachtsgebied te beschouwen, maar ook om te werken aan de verbetering van die ethiek"⁶.

Het is van belang dat de opstelling van een bedrijfscode niet slechts van bovenaf door de ondernemingsopleiding wordt opgelegd. De aanvaarding van de normen en intenties van de code worden groter naarmate ook de medewerkers – of wellicht breder: de *stakeholders* van de onderneming – bij de opstelling en implementatie worden betrokken.

De interne en externe werking van de code wordt versterkt door goede voorzieningen te treffen voor evaluatie, rapportage, de behandeling van klachten en externe verificatie.

Bestaande stelsels van normalisatie kunnen een hulpmiddel zijn voor de implementatie van de code en de eenduidigheid van de rapportage. Voorbeelden op milieugebied zijn betrekkelijk goed uitgekristalliseerde normenstelsels als het European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) en de ISO 14000 serie. Deze stelsels passen in principe op alle ondernemingen⁷. Op het sociale vlak zijn er richtlijnen die de fundamentele arbeidsnormen omvatten. De Council on Economic Priorities (CEP) is de grondlegger van de SA8000 systematiek. Verificatie door een onafhankelijke is onder meer van belang voor het kunnen verwerven van een keurmerk dat de reputatie van de onderneming over haar totale activiteiten bevestigt.

Een code vraagt om regelmatig onderhoud. In de loop van de tijd kunnen de accenten van het ondernemingsbeleid en de opvattingen over waarden en

5 M. Hopkins, *The planetary bargain - corporate social responsibility comes of age*, Basingstoke 1999, p. 9.

6 A.H.G. Rinnooy Kan, *Het bedrijfsleven en zijn verantwoordelijkheid*, toespraak voor de K.L. Poll-Stichting op 25 juni 1995 te Amsterdam.

7 J. Wempe, M. Kaptein, *Ondernemen met het oog op de toekomst*, op.cit., p. 34.

normen verschuiven. Daarbij spelen de ervaringen met de code in de dagelijkse praktijk een belangrijke rol. Een periodieke herbezinning op de waarde en actualiteit van de code is ten slotte ook een stimulans voor de motivatie van de ondernemingsleiding en de werknemers. Dit laat zien dat maatschappelijk ondernemen zich in de loop van de tijd binnen de onderneming ontwikkelt.

Uit onderzoek naar bedrijfscodes blijkt dat inmiddels ongeveer de helft van de honderd grootste bedrijven in Nederland een bedrijfscode in gebruik hebben. Deze ondernemingen geven aan welke verantwoordelijkheid zij hebben jegens hun *stakeholders* en hoe zij omgaan met belangrijke issues als milieu, veiligheid en gezondheid⁸.

Een duidelijk voorbeeld van een (buitenlandse) code die externe belanghebbers raakt biedt Nike. Dit bedrijf verplicht zijn subcontractors en leveranciers de code mede te ondertekenen. Een deel van deze gedragscode is in onderstaand kader weergegeven.

Nike Inc. code of conduct

“Nike designs, manufactures and markets products for sports and fitness consumers. At every step in that process, we are driven to achieve not only what is required, but also what is expected of a leader. We expect our business partners to do the same. Specifically, Nike seeks partners that share our commitment to the promotion of best practices and continuous improvement in:

- Occupational safety and health, compensation, hours of work and benefit standards.
- Minimising our impact on the environment.
- Management practices that recognise the dignity of the individual, the rights of free association and collective bargaining, and the right to a work place free of harassment, abuse or corporal punishment.

- The principle that decisions in hiring, salary, benefits, advancement, termination or retirement are based solely on the ability of an individual to do the job. There shall be no discrimination based on race, creed, gender, marital or maternity status, religious or political beliefs, age or sexual orientation.

Wherever Nike operates round the globe, we are guided by this Code of Conduct. We bind our manufacturing partners to these principles. Our manufacturing partners must post this Code in all major workplaces, translated into the language of the worker, and must endeavour to train workers on their right and obligations as defined by this Code and applicable labour laws.”

Bron: www.nikebiz.com/labor/code.shtml.

8 Kaptein, Klammer en Ter Linden, op.cit., noemen nog een aantal van 38 bedrijven.

Het opstellen van een dergelijke gedragscode betekent nog niet dat ook de naleving ervan overal en in alle opzichten verzekerd is. Zo bleek in oktober 2000 uit een BBC-documentaire dat ook kinderen onder de vijftien jaar in een textielfabriek in Cambodja lange dagen maken om (onder meer) Nike-kleding te maken. Wel schept de code duidelijkheid over de kwesties waarop de onderneming zonder meer kan worden aangesproken. Vakbonden en NGO's dringen nu aan op aanpassing van de gedragscode van Nike en op een onafhankelijk toezicht op de naleving van de code. In een reactie op de berichten over de kinderarbeid in Cambodja heeft Nike toegegeven dat dit soort situaties incidenteel voorkomt en aangekondigd na aflevering van de lopende orders in december 2000 geen zaken meer met de bewuste textielfabriek te zullen doen⁹.

Codes of *mission statements* kunnen ook voor een gehele bedrijfstak van kracht zijn. Een voorbeeld daarvan is de missie van de agrarische sector, zoals in 1999 omschreven door LTO-Nederland: "het scheppen van economische mogelijkheden binnen sociaal-maatschappelijk aanvaardde omstandigheden waarin de ondernemende agrariër kansen heeft zijn bedrijf zodanig uit te oefenen dat hij voldoende inkomen haalt. Deze missie neemt afstand van de mentaliteit dat een ondernemer zich slechts noodgedwongen aanpast aan de wensen van de samenleving, en zich alleen via wet- en regelgeving laat dwingen een bepaalde koers te varen".

Een ander voorbeeld is de verzekeringssector, waar het Verbond van Verzekeraars een commissie heeft ingesteld die zich zal gaan bezighouden met het ontwikkelen van een algemene gedragscode voor verzekeraars: "Doel hiervan is aan zowel verzekeraars als aan de consument duidelijkheid te bieden over wat wel en wat niet in het opereren van verzekeraars verwacht kan worden"¹⁰. Het Verbond heeft daarnaast een meer toegespitste code opgesteld die de leden voorschrijft hoe de rendementen en risico's van levensverzekeringen en koopsompolissen in advertenties moeten worden berekend, hetgeen de doorzichtigheid in de markt bevordert.

Ook centrale organisaties van werkgevers en werknemers kunnen codes opstellen. Zo heeft VNO-NCW een handreiking voor ondernemingen uitgebracht waarin wordt aangegeven op welke wijze ondernemingen greep kunnen krijgen op vraagstukken omtrent mensenrechten¹¹. Een voorbeeld van vakbewegingszijde is de handleiding van de FNV waarin criteria voor een gedragscode zijn opgenomen, gebaseerd op een uit 1997 daterende model

9 Nike heeft toegezegd dat de drie te jonge medewerkers die in de BBC-documentaire werden geïdentificeerd hangende het eigen onderzoek met betaald verlof worden gestuurd. Zie voor het persbericht van Nike van 16 oktober 2000: http://nikebiz.com/labor/bbc_state.shtml

10 Verbond van Verzekeraars, *Jaarverslag 1999*, Den Haag, p. 14.

11 Vereniging VNO-NCW, *Ondernemen en de rechten van de mens*, Den Haag, juni 2000.

gedragscode van het Internationaal Verbond van Vrije Vakverenigingen¹². In deze modelcode worden drie voorwaarden genoemd waaraan een bedrijfscode ten minste moet voldoen:

- de inhoud van de code moet gebaseerd zijn op internationaal erkende arbeidsnormen en minimaal de fundamentele IAO-verdragen bevatten;
- de code moet bepalingen bevatten betreffende de uitvoering in zowel de eigen onderneming als bij de toeleveranciers en onderaannemers;
- de code moet voorzien in een systeem van onafhankelijke controle en een klachtenprocedure¹³.

Juridische en andere gevolgen

Stakeholders kunnen bedrijven aanspreken op hun gedragscode, zij het niet in rechte. Wanneer bijvoorbeeld een werknemer in een zaak omtrent gelijke behandeling zijn bedrijf zou aanspreken op naleving van het beginsel van *fairness on all levels of its economic activities* uit zijn gedragscode, zal de rechter die code niet als bron van recht accepteren omdat de ingeroepen bepaling daarvoor te weinig specifiek is. Het hanteren van een bedrijfscode leidt dus in het algemeen niet tot juridisch afdwingbare verplichtingen.

Wanneer echter in de code staat dat het bedrijf zich houdt aan geldend (internationaal) recht en daarbij bovendien refereert aan specifieke verdragen, is duidelijk dat het bedrijf een (inter)nationaal-rechtelijke norm schendt, welke overtreding in rechte kan worden aangevochten. Dat geldt ook wanneer een bedrijf een bepaling uit zijn code gebruikt in de strijd om de gunst van de consument en zich niet aan die norm houdt (oneerlijke reclame)¹⁴.

Uiteraard zal niet-naleving van de eigen code schade toebrengen aan de maatschappelijke reputatie van een onderneming. Dat risico zal vaak zwaarder wegen dan eventuele juridische gevolgen.

6.3 Internationale normenstelsels

6.3.1 Inleiding

De internationale gemeenschap heeft in diverse stelsels van normen de maatschappelijke verwachtingen en waarden op verschillende terreinen vastgelegd. Daartoe behoren, naast de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948) en de Internationale verdragen inzake burgerrechten en

12 FNV Mondiaal, *Sociaal Verantwoord Ondernemen*, Amsterdam 1999.

13 Zie: Willy Wagemans, MVO: een vanzelfsprekende zaak, in: Herman Noordegraaf en Johan van Workum (red.): *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een nieuwe fase in het kapitalisme*, Kampen 2000, pp. 131 en 132.

14 W.J.M. van Genugten, Multinationale ondernemingen en de rechten van de mens: van voorzichtige toenadering tot paradigmawisseling, *Nederlands Juristenblad*, 2000, nr. 25, pp. 1231-1236.

politieke rechten en inzake economische, sociale en culturele rechten (beide 1966), onder meer de verdragen van de IAO en de OESO-richtlijnen.

In 2000 heeft de secretaris-generaal van de Verenigde Naties het initiatief genomen tot een *Global Compact for the New Century*. Deze overeenkomst, die een negental beginselen vastlegt (zie kader), heeft tot doel ondernemingen, vakbeweging en NGO's te betrekken bij het bevorderen van mensenrechten, fundamentele arbeidsnormen en ecologische duurzaamheid. Weliswaar zijn overheden primair verantwoordelijk voor het waarborgen en realiseren van mensenrechten en fundamentele vrijheden, maar dat neemt niet weg dat ook van ondernemingen mag worden verwacht dat zij zich binnen hun mogelijkheden inzetten om de naleving van deze beginselen te bevorderen¹⁵.

De beginselen van de Global Compact

Human Rights

1. support and respect the protection of international human rights within their sphere of influence;
2. make sure their own corporations are not complicit in human rights abuses.

Labour

3. freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
4. the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

5. the effective abolition of child labour;
6. the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

7. support a precautionary approach to environmental challenges;
8. undertake initiatives to promote greater environmental responsibility;
9. encourage the development and diffusion of environmental friendly technologies.

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

Deze paragraaf gaat nader in op de normen van de IAO (in het bijzonder de fundamentele arbeidsnormen) (paragraaf 6.3.2) en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (paragraaf 6.3.3). Voor de implementatie van de richtlijnen is er een Nationaal Contactpunt (NCP); paragraaf 6.3.4 bespreekt de opzet van het Nederlandse NCP.

15 De preambule van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens omschrijft deze verklaring als "het gemeenschappelijk door alle volkeren en alle naties te bereiken ideaal, opdat ieder individu en elk orgaan van de gemeenschap (...) er naar zal streven (...) de eerbied voor deze rechten en vrijheden te bevorderen." Zie: Amnesty International en Pax Christi International, *Multinational Enterprises and Human Rights*, Utrecht 1998, inz. p. 62 (deze studie is tot stand gekomen in dialoog met een negental multinationale ondernemingen, VNO-NCW, FNV en CNV).

6.3.2 IAO-normen

De IAO is een internationale tripartiete instelling die niet alleen door overheden, maar ook door werkgevers- en werknemersorganisaties wordt gedragen. IAO-normen hebben daardoor voor het bedrijfsleven een bijzondere betekenis. Geratificeerde IAO-normen worden bindend geacht voor ondernemers en werknemers¹⁶. Van belang is voorts dat de IAO in 1998 de *Declaration on fundamental principles and rights at work* heeft aangenomen. Daarin wordt gesteld dat alle leden, zelfs indien zij de desbetreffende conventies niet hebben geratificeerd, de verplichting hebben om de verdragen waarin de fundamentele arbeidsnormen zijn vastgelegd te respecteren en de naleving ervan te bevorderen. Ook de landen die geen partij zijn bij de desbetreffende conventies kunnen worden verplicht aan de Raad van Beheer van de IAO te rapporteren over de mate waarin die conventies worden nageleefd. De fundamentele arbeidsnormen zoals vastgelegd door de IAO betreffen:

- het recht op vereniging en collectieve onderhandeling (verdrag nr. 87 en 98);
- bestrijding van kinderarbeid (nr. 138), respectievelijk verbod van en onmiddellijke actie tegen de ergste vormen van kinderarbeid (nr. 182);
- bestrijding van dwangarbeid (nr. 29 en 105);
- bestrijding van discriminatie in werk en beroep (nr. 111).

6.3.3 De OESO-richtlijnen

Eind juni 2000 heeft de OESO-Ministerraad de herziene richtlijnen voor multinationale ondernemingen vastgesteld. Deze richtlijnen – die in bijlage 7 van dit advies zijn opgenomen – zijn in 1976 voor het eerst opgesteld als onderdeel van de OESO-Verklaring inzake Internationale Investeringen en Multinationale Ondernemingen.

In de richtlijnen komen de gezamenlijke verwachtingen van de regeringen van de OESO-landen ten aanzien van het gedrag en de activiteiten van internationaal opererende ondernemingen tot uiting. Voor deze ondernemingen vormen ze een referentiekader bij het invullen van hun maatschappelijke rol en verantwoording. De richtlijnen willen geen verschil in behandeling tussen multinationale en binnenlandse bedrijven introduceren: “they reflect good practice for all”. Voor multinationale en binnenlandse bedrijven gelden dus dezelfde verwachtingen ten aanzien van hun gedrag voorzover de richtlijnen voor beide relevant zijn. Onder de erkenning dat kleinere bedrijven niet dezelfde mogelijkheden hebben als grote ondernemingen, moedigen de regeringen hen toch aan om de aanbevelingen uit de richtlijnen zoveel mogelijk na te leven. Doordat geen juridische binding wordt beoogd, is een breed draagvlak voor de richtlijnen bij ondernemingen verkregen.

¹⁶ Van Genugten, op.cit., pp. 1231-1236.

Twee voorbeelden maken duidelijk dat de voorgestelde richtlijnen verder gaan dan minimumnormen voor goed gedrag. Ten eerste bevatten de richtlijnen op het gebied van werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen niet alleen de bovengenoemde fundamentele IAO-normen, maar ook aanbevelingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid en het in dienst nemen van lokaal personeel. Ten tweede 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 zakenrelaties in de landen waarin ze gevestigd zijn.

Vergeleken met de versie uit 1976 zijn twee nieuwe secties opgenomen, namelijk over consumentenbelangen en over corruptie. Verder krijgen de richtlijnen extraterritoriale reikwijdte door de aansporing van de aangesloten regeringen aan multinationals die binnen hun territorium actief zijn, om waar zij ook werkzaam zijn de richtlijnen tot richtsnoer te nemen.

De algemene principes van de richtlijnen worden in onderstaand kader weergegeven.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, General policies

Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard they should:

- Contribute to economic, social and environmental progress with a view to achieving sustainable development.
- Respect the human rights of those affected by their activities consistent with the host government's international obligations and commitments.
- Encourage local capacity building through close co-operation with the local community, including business interests, as well as developing the enterprise's activities in domestic and foreign markets, consistent with the need for sound commercial practice.
- Encourage human capital formation, in particular by creating employment opportunities and facilitating training opportunities for employees.
- Refrain from seeking or accepting exemptions not contemplated in the statutory or regulatory framework related to environmental, health, safety, labour, taxation, financial incentives, or other issues.
- Support and uphold good corporate governance principles and develop and apply good corporate governance practices.
- Develop and apply effective self-regulatory practices and management systems that foster a relationship of confidence and mutual trust between enterprises and the societies in which they operate.
- Promote employee awareness of, and compliance with, company policies through appropriate dissemination of these policies, including through training programmes.
- Refrain from discriminatory or disciplinary action against employees who make bona fide reports to

- | | |
|--|--|
| management or, as appropriate, to the competent public authorities, on practices that contravene the law, the Guidelines or the enterprise's policies. | ness partners, including suppliers and sub-contractors, to apply principles of corporate conduct compatible with the Guidelines. |
| - Encourage, where practicable, busi- | - Abstain from any improper involvement in local political activities. |
-

Vervolgens beveelt de OESO gedragsregels met betrekking tot acht onderwerpen aan:

1. *Verslaglegging*: regelmatige, betrouwbare en relevante informatie over de activiteiten, de structuur en de financiële situatie van de onderneming. Ook informatie over de doeleinden van de onderneming, wie de voornaamste aandeelhouders zijn en over gedragscodes met het sociale, ethische en milieubeleid van de onderneming.
2. *Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen*: onder meer respect voor het recht van de werknemers op vertegenwoordiging door vakbonden, bijdragen aan de afschaffing van kinder- en dwangarbeid, faciliteiten en informatie voor vakbonden (ook in geval van massaontslagen) en zorg dragen voor gezondheid en veiligheid.
3. *Milieu*: binnen de (ook internationale) wettelijke kaders in het algemeen bijdragen aan de brede doelstelling van duurzame ontwikkeling, in het bijzonder verschaffen van informatie over de (potentiële) milieu-, gezondheid- en veiligheidseffecten aan het publiek en de werknemers, vaststellen van meetbare doelstellingen voor verbeterde milieuprestatie en voortdurend zoeken naar verbetering van de milieuprestatie.
4. *Corruptie*: direct noch indirect vragen om of aanbieden van steekpenningen om een transactie of ander voordeel binnen te halen.
5. *Consumentenbelangen*: handelen met eerlijke zaken- en advertentiepraktijken en alle in redelijkheid te nemen stappen ondernemen om de veiligheid en kwaliteit van producten en diensten te garanderen.
6. *Wetenschap en technologie*: ervoor zorg dragen dat de activiteiten verenigbaar zijn met het wetenschaps- en technologiebeleid van de landen waarin zij opereren en bijdragen aan de lokale en nationale innovatiecapaciteit.
7. *Concurrentie*: binnen de toepasselijke wetten handelen op een competitieve wijze, in het bijzonder geen overeenkomsten sluiten met andere ondernemingen over vaste prijzen of productiebeperkingen.
8. *Belastingen*: tijdig betalen van belastingen.

Versterkte implementatie van de richtlijnen

De recente herziening poogt de richtlijnen vooral meer profiel te geven en de effectiviteit ervan te verhogen¹⁷. Vooral het laatste is gezien het eerder genoemde niet-bindende en niet-verplichtende karakter van de richtlijnen gecompliceerd. De herziening richt zich met name op versterking van de implementatie van de richtlijnen op nationaal niveau. Hiertoe worden twee voorstellen gedaan:

- een revitalisering van de nationale contactpunten inzake de richtlijnen (NCP's);
- een betere coördinatie van de activiteiten van de NCP's door het comité inzake internationale investeringen en multinationale ondernemingen (CIME)¹⁸.

Revitalisering van de nationale contactpunten

De NCP's zijn drie jaar na de aanneming van de richtlijnen opgericht door de OESO Ministerraad. Hun doel wordt in de desbetreffende raadsbeslissing omschreven als "undertaking promotional activities, handling inquires and for discussions with the parties concerned on all matters related to the Guidelines so that they can contribute to the solutions of problems which may arise in this connection"¹⁹.

Deze ruime formulering van doelstellingen maakte het mogelijk de specifieke activiteiten van de NCP's per land verschillend in te vullen. Gepoogd wordt nu de activiteiten van de NCP's langs drie wegen te stroomlijnen: *informatie en promotie, probleemoplossing en verslaglegging*. Dit is in een annex bij het herziene besluit van de OESO Ministerraad gecodificeerd (weergegeven in bijlage 7). Hieronder worden de belangrijkste elementen uit de annex kort weergegeven.

Wat de *informatie- en promotieactiviteiten* betreft verplicht de annex de lidstaten de richtlijnen op gepaste manier – zoals in de eigen taal en op internet – bekend te maken en onder de aandacht te brengen van investeerders. De NCP's zouden, in samenwerking met het georganiseerde bedrijfsleven (waaronder de vakbeweging) en NGO's de bekendheid met de richtlijnen moeten bevorderen. Ten slotte zouden de NCP's als vraagbaak voor de richtlijnen moeten dienen.

De annex legt verder een aantal stappen vast waarmee NCP's kunnen helpen bij het *oplossen van mogelijke problemen* met betrekking tot de implementatie en naleving van de richtlijnen. De NCP's zouden achtereenvolgens advies kunnen inwinnen bij relevante autoriteiten, vertegenwoordigers van be-

17 Aldus de secretaris-generaal van de OESO, Donald J. Johnston (in: OECD, *Foreign Direct Investment, Development and Corporate Responsibility*, Paris 1999, p. 29).

18 Het CIME is samengesteld uit afgevaardigden van de lidstaten van de OECD.

19 The Guidelines for Multinational Enterprises: Second revised decision of the OECD Council: <http://www.oecd.org/daff/investment/guidelines/mnetext.htm>.

drijfsleven, vakbonden, NGO's of relevante deskundigen; andere NCP's kunnen raadplegen; bij het CIME over de uitleg van de richtlijnen te rade kunnen gaan; of een bemiddelende rol kunnen spelen. Als partijen het tenslotte niet eens zouden worden kan het NCP uitleg en aanbevelingen met betrekking tot de implementatie van de richtlijnen geven. Bij al deze stappen zouden de NCP's de bescherming van vertrouwelijke bedrijfsinformatie moeten waarborgen. De procedures zijn, tenzij de partijen anders overeenkomen, vertrouwelijk van aard en kunnen pas na instemming van de betrokkenen openbaar gemaakt worden.

De jaarlijkse *verslaglegging* naar het CIME dient vooral het hieronder te bespreken toezicht op de NCP's.

Een betere coördinatie van de activiteiten van de NCP's

De versterking van de implementatie van de richtlijnen moet niet alleen komen van stroomlijning van de activiteiten van de NCP's maar ook door beter toezicht op de NCP's door het CIME. Verder kunnen 'peer pressure' en 'benchmarking' op de voorziene jaarlijkse bijeenkomsten van de NCP's de effectiviteit helpen verhogen.

Het CIME zal het functioneren van de NCP's aan de hand van vier criteria toetsen: zichtbaarheid, toegankelijkheid, heldere procedures en het afleggen van verantwoording. Gebrekkig functioneren van een NCP zou door andere lidstaten of eventueel door de comités van werkgevers (BIAC) of werknemers (TUAC) of andere NGO's, die de OESO adviseren, bij het CIME kunnen worden aangekaart en leiden tot aanbevelingen aan het desbetreffende NCP. Het CIME is de eindverantwoordelijke voor de uitleg van de richtlijnen.

6.3.4 Het Nederlandse NCP

De implementatie van de richtlijnen is een nationale aangelegenheid waar vooral het NCP zorg voor moet dragen. In de richtlijnen worden weliswaar voorstellen tot stroomlijning en coördinatie van de activiteiten van de NCP's gedaan, maar er blijft ruimte over om de NCP's verder vorm en nationale kleur te geven. De lidstaten kunnen de institutionele vormgeving van de NCP's naar eigen inzicht en voorkeur invullen. Om het NCP meer aanzien te geven, wordt in de richtlijnen voorgesteld het door een 'senior official' te laten leiden.

In Nederland is het NCP een interdepartementaal orgaan onder voorzitterschap van het Ministerie van Economische Zaken. In de jaren zeventig zagen de vakbonden geen heil meer in het aankaarten van zaken bij het NCP vanwege de in hun ogen onvoldoende effectiviteit²⁰. Mede daardoor is het goed-

20 Zie: Ministerie van Economische Zaken, 'Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen', <http://info.minez.nl/bhi/handelspolitiek/oesorichtlijn.htm>.

deels in onbruik geraakt, totdat in 1998 het NCP de herziening van de richtlijnen ging begeleiden. Het is daarom belangrijk de verwachtingen ten aanzien van het probleemoplossend vermogen van de NCP's op elkaar af te stemmen. De basis voor een effectieve implementatie van de richtlijnen wordt immers gevormd door een NCP dat functioneert op basis van vertrouwen en betrokkenheid van alle belanghebbenden.

De eerste taak van het NCP zou het verschaffen van informatie en voorlichting over de OESO-richtlijnen moeten zijn. Daarbij moet worden bedacht dat niet alleen grote ondernemingen, maar ook veel kleinere bedrijven internationaal actief zijn. Daarnaast zou het NCP een taak moeten hebben bij de interpretatie van de richtlijnen. Omdat de eindtekst van de breedgedragen OESO-richtlijnen uiteindelijk een compromis van de vele wensen van betrokken partijen is, zijn niet alle onderdelen van de richtlijnen slechts op één manier interpreteerbaar²¹. Onderdeel van deze taak is eveneens om klachten (al dan niet formeel ingediend) over gedragingen van ondernemingen te onderzoeken. Door duidelijke procedures, gewaarborgde betrouwbaarheid en zorgvuldige afweging kan worden voorkomen dat het NCP zou verkeren in een quasi-rechtbank. De nadruk moet veeleer liggen op de uitwisseling van ervaringen hoe om te gaan met gesignaleerde problemen.

Als overeenstemming is bereikt over de taken van het NCP is de volgende vraag die van de samenstelling. Het NCP is op dit moment een ambtelijk orgaan en interdepartementaal opgezet. De sociale partners zullen actief bij de werkzaamheden van het NCP moeten worden betrokken. Gezien de goede ervaringen in de huidige opzet waarbij regelmatig consultaties met de sociale partners plaatsvinden is er geen aanleiding om hier wijziging in aan te brengen. De raad vindt het daarnaast van belang dat het NCP structurele contacten met belanghebbende NGO's (*interested parties*) onderhoudt.

6.4 Informatievoorziening en verslaglegging

Openheid en bereidheid tot het aangaan van de dialoog met de samenleving zijn eisen van deze tijd. Van ondernemingen wordt heldere en relevante informatie verwacht, en uitgebreider naar mate de desbetreffende onderneming een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt respectievelijk grotere maatschappelijke effecten genereert. De onderneming kan ook haar voordeel doen met kritiek en suggesties voor verbetering die in de maatschappelijke dialoog naar voren komen.

21 Uiteraard is hierbij ook de eindverantwoordelijkheid van het CIME voor de uitleg van de richtlijnen van belang.

De interactie met de belanghebbenden kan op verschillende manieren gestalte krijgen: open dagen²², websites, informatielefoonnummers, geschillencommissies, kwaliteitskeuren alsmede interne of externe ondernemingsverslagen, afzonderlijk of in combinatie met wettelijk voorgeschreven rapportages (zie hieronder). De onderneming zal zich in eerste aanleg richten tot de groep van primaire belanghebbenden, in het bijzonder de aandeelhouders en werknemers. Maar ook elders in de samenleving bevindt zich grote deskundigheid en worden mensen in positieve of negatieve zin geraakt door de maatschappelijke effecten van ondernemen. De samenleving als bundeling van krachten, deskundigheid en onpartijdigheid vormt bij uitstek een geschikt forum voor een dialoog met de onderneming²³. De keuze die een onderneming maakt kan uiteraard reacties oproepen van andere belanghebbenden die op hun beurt weer van invloed kunnen zijn op de positie van de onderneming. Ook wie niet zelf de maatschappelijke dialoog aangaat kan worden geconfronteerd met niet te negeren maatschappelijke signalen.

Verslaglegging

Hierboven is het ondernemingsverslag genoemd als een van de instrumenten voor de onderneming voor zijn interactie met zijn *stakeholders* en met zijn omgeving. Hierbij moet worden bedacht dat de onderneming op verschillende dimensies van maatschappelijk ondernemen al een wettelijke verantwoordingsplicht heeft. Om te beginnen bestaat er de in het Burgerlijk Wetboek geregelde plicht tot opstelling van de jaarrekening (de balans en de winst- en verliesrekening). Krachtens de Wet op de ondernemingsraden moet de onderneming tweemaal per jaar overleg voeren met de ondernemingsraad over de financieel-economische gang van zaken. Ten aanzien van de sociale dimensie heeft de onderneming de plicht om ten minste eenmaal per jaar aan de ondernemingsraad schriftelijk algemene gegevens te verstrekken over de aantallen en groepen werkzame personen en over het ten aanzien van die personen gevoerde beleid. De Wet SAMEN schrijft een jaarlijkse rapportage van de onderneming aan het RBA over haar minderhedenbeleid voor. Ten slotte zijn krachtens de Wet milieubeheer bepaalde ondernemingen verplicht tot de jaarlijkse opstelling van een milieuverslag²⁴.

Aan het rapporteren over maatschappelijk ondernemen zijn risico's verbonden. Externe partijen kunnen de zwakke aspecten van het ondernemings-

22 Een bekend voorbeeld is 'De Week van het Platteland' in september, waarbij land- en tuinbouwbedrijven kunnen worden bezocht en ondernemers uitleg over hun bedrijf en hun bedrijfsvoering geven.

23 H. van Luijk, A. Schilder, *Patronen van verantwoordelijkheid, ethiek en corporate governance*, Schoonhoven 1997, p. 13.

24 In bijlage 4 wordt een uitgewerkt overzicht gegeven van de hier genoemde wettelijke verantwoordingsplichten van de onderneming.

beleid uitvergroten of kunnen overdreven hoge verwachtingen van de onderneming krijgen. Een rapportage kan ook concurrentiegevoelige informatie bevatten. Dergelijke risico's zijn beter beheersbaar door een open houding aan te nemen: zelf het initiatief te nemen, niet te wachten tot incidenten nopen tot openheid en een pro-actief informatie- en communicatiebeleid te voeren.

De behoefte aan een min of meer geformaliseerde verslaglegging naar de samenleving speelt vooral bij grotere bedrijven een rol. Voor kleinere bedrijven die bijvoorbeeld betrokken zijn bij kleinschalige projecten in de buurt of in de sector zal het contact met derde partijen veel informeler en directer verlopen.

Bij enkele politieke partijen in de Tweede Kamer leeft de gedachte om in het Burgerlijk Wetboek vast te leggen dat bepaalde categorieën van ondernemingen in hun jaarverslag melding moeten maken van hun maatschappelijke activiteiten. Daarbij zou ook een zekere standaardisatie moeten worden ontwikkeld aan de hand waarvan *stakeholders* het ondernemingsbeleid kunnen beoordelen en vergelijken met andere ondernemingen. In die lijn passen ook voorstellen van Amnesty International, mede namens elf andere NGO's, om Nederlandse ondernemingen die in het buitenland opereren te verplichten tot een periodiek verslag op basis van een modelgedragscode met inbegrip van een onafhankelijke verificatie van de naleving van de fundamentele arbeidsnormen²⁵. Het Social Venture Network (SVN) benadrukt het belang van standaardisatie van sociale en milieuverslagen voor de transparantie en roept de overheid op deze actief te helpen bevorderen²⁶.

De raad acht een uitbreiding van de reeds bestaande wettelijke rapportageverplichtingen thans ongewenst. Door de veelheid van verschijningsvormen van maatschappelijk ondernemerschap en de veelheid van vormen van informatie daarover aan belanghebbenden heeft het in deze fase geen zin bovenop de bestaande wettelijke verplichtingen nog een algemene verantwoordingsplicht in het leven te roepen. Het is belangrijk eerst ruimte te geven voor het uitkristalliseren van *good practices*. Wel kan gedacht worden aan het inschakelen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). Deze Raad – waarin ook de sociale partners zijn vertegenwoordigd – zou een kader kunnen ontwikkelen met behulp waarvan ondernemingen die dat wensen kunnen rapporteren over diverse effecten van hun beleid (zie kader).

Terwijl ten aanzien van de financieel-economische dimensie in de laatste decennia door de Raad voor de Jaarverslaggeving door middel van richtlijnen

25 Amnesty International, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, brief aan de leden van de Vaste commissie voor Economische Zaken van de Tweede Kamer, d.d. 5 oktober 2000.

26 Social Venture Network, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en overheid. Een visie van Social Venture Network*, Doorn, september 2000, p. 17.

Raad voor de Jaarverslaggeving

De in 1981 opgerichte Stichting voor de Jaarverslaggeving heeft ten doel de kwaliteit van de externe verslaggeving, in het bijzonder de jaarrekening, door rechtspersonen en andere organisaties te bevorderen. Zij tracht dit doel te bereiken door het publiceren van stellige uitspraken en aanbevelingen inzake externe verslaggeving (richtinggevende taak) en door het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de overheid en andere regelgevende instanties over voor-

schriften voor externe verslaggeving (adviserende taak). In het bestuur van de stichting zijn VNO-NCW, FNV, CNV en NIVRA vertegenwoordigd.

De Raad voor de Jaarverslaggeving is, als orgaan van de Stichting en samengesteld uit representanten van de verschaffers, de gebruikers en de controleurs van externe verslaggeving, belast met het opstellen en publiceren van de genoemde stellige uitspraken en aanbevelingen en met het adviseren van de overheid en andere regelgevende instanties.

invulling is gegeven aan 'de normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd', ontbreken deze nog waar het de sociale en ecologische dimensie betreft. Onder meer Herkströter wijst erop dat op het sociale en het milieuvlak nog geen duidelijk meetbare normen zijn waaraan het functioneren van de onderneming kan worden afgemeten²⁷. Dat neemt niet weg dat normen en criteria voor de sociale en de milieudimensie inmiddels sterk in ontwikkeling zijn. Op sociaal gebied valt te denken aan de ILO-codes gericht op onder meer educatie, baanzekerheid en dergelijke en aan SA (Social Accounting) 8000. Op milieugebied zijn de internationale ISO 14001 en de Europese Eco-Management and Audit Schema (EMAS) te noemen. Voorts hebben de Stichting Natuur en Milieu en VNO-NCW gezamenlijk een brochure uitgebracht die globaal inzicht geeft in de manier waarop bedrijven hun wettelijke verplichting inzake het milieuverslag zodanig kunnen invullen, dat ook zij zelf daar optimaal profijt van kunnen hebben²⁸. Richtlijnen, accountabilitysystemen en dergelijke zijn instrumenten die zowel de publieke verantwoording van de onderneming als de interne gang van zaken in de onderneming structureren, overzichtelijk en inzichtelijk maken en de communicatie op consistente wijze ondersteunen. Hantering van deze instrumenten is van belang voor de transparantie en bevordert de openheid. Aldus kan publiek geverifieerd worden of en in hoeverre een onderneming zich gedraagt overeenkomstig haar beleidsdoelstellingen, al dan niet verwoord in een bedrijfscode.

27 Cor A.J. Herkströter, *Wat is van waarde?*, Amsterdam 1999, pp. 26 en 27.

28 Stichting Natuur en Milieu en VNO-NCW, *Het publieksmilieuverslag*, Den Haag 1998.

6.5 Afsluitend

De beschrijving van bedrijfscodes en van de informatievoorziening in de voorgaande paragrafen biedt een aantal mogelijkheden voor ondernemingen om openheid en transparantie zowel intern als naar zijn omgeving te vergroten. Dat dit niet altijd een makkelijke route is laat het voorbeeld van Nike zien waar de grenzen van de verantwoordelijkheid van de onderneming in het geding zijn.

Voorts bestaat het gevaar dat de omgeving van een onderneming de bedrijfscode met enige scepsis eerder beschouwt als instrument van public relations dan van maatschappelijk verantwoord, strategisch ondernemingsbeleid. Dit gevaar kan worden ondervangen door de bedrijfscode, zoals hierboven al aangegeven, niet alleen een product van de bedrijfsleiding te doen zijn, maar bij de opstelling en evaluatie ook andere *stakeholders* te betrekken.

Ondernemingen kunnen hun reputatie versterken door zichzelf doelen te stellen en hierover verslag te doen. Door het belang van vertrouwen op markten en in het verkeer tussen ondernemingen met interne en externe belanghebbenden is *stakeholder*-management een belangrijk strategisch element in de besluitvormingsstructuur van de onderneming geworden²⁹. Bovendien zal de ondernemer voldoende controleerbare productinformatie moeten geven om zijn klanten een reële keuze voor te leggen (denk bijvoorbeeld aan het gebruik van genetisch gemodificeerde grondstoffen)³⁰. Geloofwaardigheid en vertrouwen ontstaan immers op basis van verifieerbare resultaten³¹. Deze zelfbinding van ondernemingen – of van bedrijfstakorganisaties namens ondernemingen – aan *mission statements*, bedrijfscodes en dergelijke is ook nodig om opportunistisch gedrag binnen de onderneming tegen te gaan en te zorgen dat “alle neuzen dezelfde kant op staan”.

Het door elke onderneming opstellen van een eigen bedrijfscode leidt tot een bonte veelvoudigheid die de doorzichtigheid mogelijk niet ten goede komt. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van een standaardcode die door elke onderneming pasklaar toepasbaar is geen optie. De grote diversiteit aan ondernemingsactiviteiten en aan omgevingsfactoren maakt dat onmogelijk. Wel vormen de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen een standaard voor een passend gedragspatroon in het internationale verkeer. Om daaraan uitdrukking te geven heeft VNO-NCW inmiddels namens haar leden de OESO-richtlijnen onderschreven. Daarnaast kunnen ook afzonder-

29 F. van den Bosch, Stakeholders en management: een case-studie, in: *Holland/Belgium Management Review*, nr. 47, 1996, pp. 24-31.

30 In 2001 zal aan de SER mogelijk advies worden gevraagd over een eventuele harmonisatie van keurmerken met betrekking tot milieu- en natuuraspecten van producten en diensten.

31 Vergelijk C.A.J. Herkströter, Drie dimensies van verantwoord ondernemen, *ESB*, 16-10-1998, p. 774.

lijke ondernemingen de richtlijnen onderschrijven en dit desgewenst melden bij het Nederlandse NCP.

Volgens onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaat er behoefte aan een informatiecentrum met betrekking tot maatschappelijk ondernemen, in het bijzonder gericht op de internationale sociale dimensie³². Dit centrum zou zich volgens het rapport bezig kunnen houden met het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie op het gebied van arbeidsrechten, internationale gedragscodes en de implementatie daarvan, arbeidsomstandigheden en mensenrechten in ontwikkelingslanden en verslaglegging van bedrijven. Het NCP kan volgens dit rapport zo'n functie met een brede *scope* niet vervullen, omdat het alleen de OESO-richtlijnen bestrijkt. De raad tekent bij dit voorstel als bezwaar aan, dat zo'n informatiecentrum zich klaarblijkelijk voor een belangrijk deel beweegt op hetzelfde terrein als het NCP. Voorzover er behoefte bestaat aan een informatiecentrum, zal dit volgens de raad daarom een andere opzet moeten hebben, zoals hieronder nader uitgewerkt.

Sinds dit onderzoek is het aantal initiatieven, netwerken en voorzieningen op het terrein van maatschappelijk ondernemen flink toegenomen (zie bijlage 5 dat een verre van volledig overzicht hiervan biedt) en het valt niet te verwachten dat hieraan spoedig een eind zal komen. Daarnaast ligt het voor de hand dat ook bedrijven, sociale partners, NGO's en overheden (centraal en decentraal) doorgaan met het opbouwen van expertise binnen hun eigen organisaties. Om in deze grote en groeiende hoeveelheid enige duidelijkheid en transparantie te scheppen en om te voorzien in de behoefte aan informatie over (bepaalde aspecten van) maatschappelijk ondernemen kan de instelling van een informatiecentrum volgens de raad nuttig zijn. Daarbij verdient het wel aanbeveling na verloop van enige jaren het feitelijke vermogen om meerwaarde te bieden voor diverse groepen belanghebbenden te evalueren. Het centrum heeft in de ogen van de raad vooral een bemiddelingsfunctie (met behulp van internet): het verwijst naar andere organisaties en instellingen die specifieke kennis en informatie hebben over de verschillende aspecten en dimensies van maatschappelijk ondernemen. Het interdepartementale NCP, dat zich richt op de implementatie van de OESO-richtlijnen, zal als het kenniscentrum voor de OESO-richtlijnen uiteraard deel uitmaken van bovenbedoeld netwerk.

32 V.P.A. de Lange en M.J. Winkler, *Social labelling and codes of conduct: a potential role for the Dutch government*, Den Haag (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) 2000, pp. 87-91.

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)¹.

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 organisatie² 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 nevensgeschikte 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’.”³

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

Bijlagen bij het advies De winst van waarden



Ministerie van Economische Zaken

Aan
de heer dr. H.H.F. Wijffels
Voorzitter van de Sociaal-Economische
Raad
Bezuidenhoutseweg 60
2594 AW 's-GRAVENHAGE

Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Bijlage(n)
10 DEC. 1999		ES/OM 99077794	
Onderwerp	adviesaanvraag over maatschappelijk ondernemen		

Geachte heer Wijffels,

Namens het kabinet verzoek ik uw Raad advies uit te brengen over de rollen van de overheid, de sociale partners en andere relevante maatschappelijke instellingen ten aanzien van 'maatschappelijk ondernemerschap'.

Aanleiding hiervoor vormt het gegeven dat er een toenemende belangstelling bestaat voor maatschappelijk ondernemerschap. Bedrijven, instellingen en overheden ontplooiën activiteiten van uiteenlopende aard die onder deze noemer worden vergaard. Er wordt veel over gepubliceerd en in veel verschillende gremia over gediscussieerd.

Het begrip 'maatschappelijk ondernemerschap' kent verschillende dimensies, die in elkaar overlopen.

De internationale dimensie speelt zich af op het snijvlak van internationaal ondernemen en maatschappelijke thema's zoals arbeidsnormen, milieu en mensenrechten. Het gaat er daarbij om of die thema's aanleiding geven om nadere randvoorwaarden te stellen aan internationale handel en/of aan de bedrijfsvoering van ondernemingen in het buitenland. Over dit onderwerp heb ik een brief aan de Tweede Kamer gestuurd (TK 1998 - 1999 26485 nr. 1), waarna een algemeen overleg heeft plaatsgevonden. Inmiddels is een vervolgbrief op 6 oktober jl. aan de Tweede Kamer gezonden.

Ook op nationaal niveau is er aandacht voor maatschappelijk ondernemen. Ik noem bijvoorbeeld de zorgen die bij (groepen van) consumenten leven over de kwaliteit c.q. bepaalde eigenschappen van producten dan wel over de manier waarop die producten tot

Bezoekadres	Doorkiesnummer	Telefax
Bezuidenhoutseweg 30	070 - 3798037	070 - 3797403
Hoofdkantoor	Telefoon (070) 379 89 11	X-400 adres S = EZPOST/C = NL/A = 400NET/P = MIN EZ
Bezuidenhoutseweg 30	Telefax (070) 347 40 81	Internetadres ezpost@minez.nl
Postbus 20101	Telex 31099 ecza nl	
2500 EC 's-Gravenhage	Telegramadres ecza gv	Verzoeken bij beantwoording van deze brief ons kenmerk te vermelden



stand komen. De aandacht richt zich met name op milieu (biologisch gekweekte producten), gezondheid (genetische manipulatie) en dierenwelzijn (gebruik van proefdieren, welbevinden van productiedieren).

Deze vormen van maatschappelijk ondernemen hebben betrekking op de core business van de bedrijven. Daarnaast zijn er steeds meer ondernemers die een stap verder gaan: zij willen een actieve rol spelen in de samenleving c.q. in hun omgeving. Een mogelijke definitie van deze activiteit zou kunnen zijn: 'een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de core business en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij'.

Met name over deze laatste vorm van maatschappelijk ondernemen verzoek ik uw advies. Er is sprake van raakvlakken met de internationale dimensie maar aan de andere kant zijn er dus ook duidelijke verschillen. Over de internationale aspecten van maatschappelijk ondernemen ben ik al enige tijd met de Tweede Kamer in gesprek. De huidige belangstelling voor maatschappelijk ondernemen in de zin van deze adviesaanvraag is mede gevoed door de discussie over internationaal maatschappelijk ondernemen. Ik verzoek u met deze achtergrond rekening te willen houden in uw advies.

Het begrip maatschappelijk ondernemen is een zgn. 'container'begrip: het verenigt in zich een groot scala aan beleidsvelden, zoals: grote stedenbeleid, allochtonenbeleid, duurzaam ondernemen (water, lucht, bodem), gehandicapten, werklozen, buurtwerk, sociale infrastructuur, onderwijs, sport en cultuur. Het element dat deze velden samenbindt in het begrip verantwoord ondernemen is het feit dat het bedrijfsleven op vrijwillige basis een bijdrage levert aan de te realiseren beleidsdoelen. Een dergelijk begrip is moeilijk onder één noemer te brengen en met één aanpak te benaderen.

Verskillende beleidsvelden van de overheid hebben raakvlakken met het thema maatschappelijk ondernemen. Hier worden genoemd:

- Bevorderen van de arbeidsparticipatie van langdurig werklozen en andere kwetsbare groepen, onder meer in het kader van het grote stedenbeleid. Daarin past ook de integratie van etnische minderheden binnen arbeidsorganisaties;
- aanpak van maatschappelijke problemen op stedelijk- en wijkniveau, door afspraken te maken over de inzet van betrokken partijen in lokale beleidsprogramma's. Zo zal in het kader van de af te sluiten convenanten met de grote steden voor het grote stedenbeleid samenwerking met het bedrijfsleven als een van de toetspunten gelden bij de beoordeling van de ontwikkelingsprogramma's van de steden;
- initiatieven ten behoeve van groepen in de samenleving die door het bestaande aanbod onvoldoende worden bereikt (alleenstaande ouderen, jongeren met een slechte



start, langdurig werklozen en jong arbeidsongeschikten, allochtonen en gemarginaliseerde groepen als ex-verslaafden.

Ik ben ervan overtuigd dat maatschappelijk ondernemen bedrijven goed doet. Het versterkt hun rol in hun eigen omgeving, het verbetert de verhouding met klanten en andere relaties en het kan een belangrijke motivator zijn voor het eigen personeel. Bedrijven zouden dan ook ongehinderd hun eventuele plannen op dit gebied moeten kunnen realiseren. Voor de overheid betekent dit enerzijds dat ieder bedrijf vrij moet zijn om zelf te bepalen wat het aan maatschappelijk ondernemen wil doen, en anderzijds dat eventuele knelpunten moeten worden weggenomen voor zover dat in het vermogen van de overheid ligt.

Overigens zijn, naast de overheid en het bedrijfsleven zelf, vele andere partijen betrokken bij maatschappelijk ondernemerschap. Ik wijs op het landelijk kennisnetwerk 'Samenleving en Bedrijf' dat tot doel heeft de toenemende samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken te versterken door kennis en ervaring uit te wisselen en informatie op eenvoudige wijze toegankelijk te maken. Verder noem ik de brochure 'Een goede buur(t) is beter....' waarin VNO/NCW door middel van praktijkvoorbeelden laat zien wat de rol van ondernemingen en ondernemers in hun plaatselijke omgeving kan zijn. MKB-Nederland heeft voorts ideeën gelanceerd om de inschakeling van asielzoekers in het arbeidsproces te bevorderen. Ook is er een aantal private consultants dat diensten ontwikkelt en aanbiedt op dit terrein.

Er zijn dus verschillende partijen betrokken bij maatschappelijk ondernemerschap, die vanuit verschillende invalshoeken actief zijn op dit gebied. Mijns inziens bestaat er behoefte aan een nadere verheldering van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van de diverse partijen. Dit leidt mij tot de volgende vraag aan uw Raad:

Welke rollen ziet de SER voor overheid (centraal, decentraal), bedrijfsleven en andere maatschappelijke groeperingen op het gebied van maatschappelijk ondernemen en hoe kunnen die rollen worden ingevuld om de samenwerking bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen op een effectieve wijze vorm te geven?

Ik zie uw advies met veel belangstelling tegemoet.

drs. G. Ybema
Staatssecretaris van Economische Zaken

Commissie Maatschappelijk Ondernemen (MaO)

leden

plaatsvervangende leden

Onafhankelijke leden

dr. H.H.F. Wijffels (voorzitter)
mevrouw prof.dr. J.M. Cramer
prof.dr. J.J. Graafland
prof.dr. H.J.L. van Luijk
prof.dr. M. van der Nat
prof.dr. P.H.A.M. Verhaegen

Ondernemersleden

mr. J.W. van den Braak (VNO-NCW)
dr. E.J. Fischer (VNO-NCW)
drs. G.A.M. van der Grind (LTO-Nederland)
mr. W.M.J.M. van Mierlo (MKB-Nederland)
drs. H.G. Starren (VNO-NCW)

drs. A. Rutgers van der Loeff

A.M.A. Driessen

Werknemersleden

dr. J.J. van Dijk (CNV)
mevrouw A. Kaag (FNV)
H. Muller (FNV)
W.J.C. van der Pol (Unie mhp)

drs. C.C.H.J. Driessen

W.W. Muller

Ministeriële vertegenwoordigers

mevrouw drs. A.R. Blom (SZW)
drs. E. van der Eijk (EZ)
drs. T.J.A. Hagendoorn (BZK)
drs. P. Haighton (BZK)
ing. H.H. Kuijjer (VROM)
R.M. Lemmers (VWS)

Secretariaat

drs. M.G. Bos
drs. L. Faase
drs. H. van der Graaff
dr. A.G. van Riel

Maatschappelijk verantwoord beleggen

In deze bijlage worden voorbeelden gegeven van wat een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid kan inhouden. De tekst geeft achtereenvolgens informatie over 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 het FNV-beleid inzake maatschappelijk verantwoord beleggen. Deze bijlage bevat ook enige buitenlandse voorbeelden.

Beleggingsbeleid van ABP en PGGM¹

De code voor zorgvuldig beleggingsbeleid van het ABP maakt duidelijk dat de doelstelling van het beleggingsbeleid is het behalen van een maximaal rendement ten behoeve van de (gewezen) deelnemers van het pensioenfonds, binnen vastgestelde risicokaders. Dat betekent dat voor “sociaal geïnitieerde beleggingen en doelinvesteringen” geen plaats is indien deze niet beantwoorden aan de door ABP geformuleerde rendementseisen. De beschikbare gelden moeten op solide wijze worden belegd, met inachtneming van eisen van solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en spreiding van risico.

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 ABP zich opstellen als een ‘zorgvuldig ondernemer’. In dat verband zal hij de nadruk leggen op de langetermijndoelstelling van de onderneming en een duurzame economische groei. “Dit stelt eisen aan het milieubeleid van de vennootschap, de wijze waarop de vennootschap vormgeeft aan de relatie met haar werknemers en de opstelling van de vennootschap ten aanzien van absolute mensenrechten en fundamentele vrijheden. De belangen van een langetermijnbelegger als ABP worden gediend indien de vennootschap met deze eisen rekening houdt. De vennootschap kan zich niet veroorloven zich te vervreemden van de samenleving waarin zij haar onderneming voert.” In het kader van een zorgvuldig beleggingsbeleid wendt ABP zijn invloed aan – onder meer tijdens de aandeelhoudersvergadering – om serieuze aandacht te vragen voor de belangen van langetermijnaandeelhouders.

ABP werkt niet mee aan een verboden beleggingstransactie en onthoudt zich van beleggingen die strafbare of moreel verwerpelijke gedragingen bevorde-

1 Stichting Pensioenfonds ABP, ABP code voor zorgvuldig beleggingsbeleid, Heerlen 1997; <http://www.pggm.nl>; R.M.S.M. Munsters, Maatschappelijke verantwoordelijkheid van pensioenfondsen, *Het Financieele Dagblad*, 12 januari 1999 (gebundeld in: *People, planet, profit*, Amsterdam 1999, pp. 49-51).

ren of in onmiddellijk verband staan met een schending van absolute mensenrechten en fundamentele vrijheden.

Het PGGM omschrijft de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid als volgt:

“Bij het pensioenfonds staat het streven naar een – gegeven een aanvaardbaar risiconiveau – maximaal rendement centraal, evenwel met inachtneming van een aantal algemene criteria. PGGM mijd 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.

Zogenaemde doelbeleggingen worden primair op de marktconformiteit van het rendement getoetst.

Uit deze codes komt naar voren dat het rendement voor de (gewezen) deelnemers voorop staat. De discussie gaat vooral over de precieze omschrijving van de randvoorwaarden waarbinnen naar maximalisatie van het rendement moet worden gestreefd. In de discussie zou ook moeten worden meegenomen of de fondsen die de gerechtigde de mogelijkheid geven te kiezen uit een aantal beleggingsfondsen, daarbij ook de mogelijkheid zouden moeten bieden om een maatschappelijk verantwoord fonds te kiezen. Het CNV brengt daarnaast het element van ‘investeren in goede doelen’ (*cause-based investing*) in discussie.

CNV-beleggingscode voor pensioenfondsen

Het CNV heeft een beleggingscode voor pensioenfondsen ontwikkeld². Daarmee wil het komen tot een “duurzaam en rechtvaardig beleggingsbeleid.” In de visie van het CNV is de doelstelling van het beleggingsbeleid het behalen van een optimaal rendement. Dat rendement kan echter niet ten koste van alles worden behaald. De beleggingscode heeft tot doel om een aantal randvoorwaarden aan te geven. Deze betreffen de positie van de werknemer, duurzaamheid en milieu.

De beleggingscode is uit drie blokken opgebouwd:

- *negatieve criteria*: uitsluiting van landen respectievelijk bedrijven en secto-

2 CNV BedrijvenBond en CNV, SOMO-onderzoek *CNV-beleggingscode*, Utrecht 2000.

- ren die bijvoorbeeld rechtstreeks betrokken zijn bij stelselmatige schendingen van de mensenrechten of inbreuk maken op fundamentele normen van de IAO;
- *minimale criteria*, op de naleving waarvan het pensioenfonds toeziet: zorg voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, redelijke beloning, deugdelijke ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsvoorziening, actief beleid tegen geweld, intimidatie en/of discriminatie op de werkvloer alsmede een actief milieubeleid;
- *actieve opstelling en verantwoording afleggen*: van pensioenfondsen wordt een actieve rol verwacht in het streven naar een rechtvaardige en duurzame samenleving. Pensioenfondsen dienen zich op grond van bovengenoemde criteria en het behaalde rendement te verantwoorden voor hun beleggingsbeleid. Dat vereist een actieve opstelling van pensioenfondsen op de aandeelhoudersvergaderingen (en zo nodig afzonderlijke gesprekken met besturen) van bedrijven waarin wordt belegd.

In het kader van een stimulerende rol dient voorts een (gering) deel van de beleggingsportefeuille te zijn gericht op activiteiten die op een vernieuwende manier bijdragen aan een rechtvaardige en duurzame samenleving.

FNV en drie-sporen-benadering

De FNV kiest voor een maatschappelijk verantwoord beleggingsbeleid door pensioenfondsen en verzekeraars dat moet voldoen aan te stellen sociale en milieucriteria³. De FNV wil dit via een driesporenbeleid realiseren.

Het eerste spoor is gericht op het stellen van minimumeisen.

De FNV wil niet dat er wordt belegd in landen waar mensen- en/of vakbondsrechten worden geschonden of in ondernemingen met een uitgesproken slecht sociaal of milieubeleid. Deze minimumcriteria wil de FNV absoluut toepassen, dat wil zeggen los van rendementsoverwegingen.

Het tweede spoor mikt daarenboven op beleggingen in bedrijven die juist goed 'scoren' qua sociaal en milieubeleid. Dit is derhalve geen minimum maar een positieve benadering in het kader van maatschappelijk verantwoord beleggen.

Bij deze positieve benadering zal uiteraard wel een verband moeten worden gelegd met de te stellen rendementseisen. De FNV is op zoek naar win-win-situaties. Dus een hoog rendement en een goed sociaal en milieubeleid. Het derde spoor ten slotte mikt op een dialoog met bedrijven waarin wordt belegd en met maatschappelijke groeperingen die zowel in eigen land alsook in het buitenland de ontwikkeling op het gebied van mensen- en vakbondsrechten en met betrekking tot het gevoerde en te voeren milieubeleid kritisch volgen.

3 FNV, *Goed belegd, over maatschappelijk verantwoord beleggen van pensioenvermogen*, juli 2000.

Deze dialoog staat in het teken van het zoveel mogelijk gelijktijdig bereiken van de zogenoemde triple P: Profit, People and Planet. Het is gewenst dat pensioenverzekeraars deze dialoog actiever gaan opzoeken.

Recente ontwikkelingen in Zwitserland en het VK

De kwestie van maatschappelijk verantwoord beleggen door pensioenfondsen speelt niet alleen in Nederland. In Zwitserland heeft overleg tussen vakbonden en diverse pensioenfondsen geleid tot oprichting van een stichting (Ethos) die een deel van de binnenlandse aandelenportefeuille van pensioenfondsen duurzaam moet beleggen. Duurzaam betekent in bedrijven die economische, sociale en milieubelangen met elkaar in evenwicht brengen. Zo nodig wil de stichting ondernemingen via stemverklaringen en stemgedrag beïnvloeden. Eind 1998 hadden zich ruim 40 pensioenfondsen bij Ethos aangesloten (waarvan 25 ondernemingspensioenfondsen) en was ongeveer 500 miljoen ZwFr belegd. De stichting schetst in haar jaarverslag profielen van bedrijven waarin zij belegt, inclusief de waarderingen voor sociaal beleid en milieubeleid⁴.

Met ingang van 3 juli 2000 zijn de besturen van pensioenfondsen in het VK verplicht hun beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord beleggen te expliciteren in hun *statement of investment principles*⁵. Het gaat daarbij zowel om de mate waarin met sociale, milieupolitieke en ethische overwegingen in het beleggingsbeleid rekening wordt gehouden als om het voorgenomen gebruik van aandeelhoudersrechten. Deze maatregel is nadrukkelijk alleen bedoeld om de transparantie te vergroten, niet om pensioenfondsen bij hun beleggingen in een bepaalde richting te dwingen. De Britse regering heeft in haar Groenboek *A new contract for welfare: Partnership in Pensions* (december 1998) de volgende toelichting gegeven⁶:

“Pension funds must consider how their funds are invested. The Government believes that, subject to the overriding requirements of trust law in respect of the interests of beneficiaries, trustees should feel able to consider moral, social and environmental issues in relation to their investments. We believe that it is right that all trustees should consider how far such issues should affect the way they invest the assets of the pension fund.”

4 Roeland M. van Poll, Uniek initiatief pensioenfondsen en vakbonden, *Het Financieele Dagblad*, 19 december 1998 (gebundeld in: *People, planet, profit – Visies op duurzaam ondernemen en beleggen*, Amsterdam 1999, pp. 61-64).

5 Zie: Debbie Harrison, Socially Responsible Investment – Ethics under the microscope, *Financial Times*, 12 mei 2000 (survey Pension Fund Investment, p. VIII).

6 Zie de website van het UK Social Investment Forum: www.uksif.org alsmede R.H. Maatman, Maatschappelijk verantwoord beleggen (in het licht van de gewijzigde Pensioen- en spaarfondsenwet), *Ondernemingsrecht* 2000-6, pp. 146-154, inz. pp. 152 en 153.

Wettelijke verantwoordingsplichten voor ondernemingen*De Wet op de ondernemingsraden (WOR)*

De WOR verplicht de onderneming ten minste tweemaal per jaar uitvoerige informatie aan de ondernemingsraad te verschaffen over het financieel-economische ondernemingsbeleid (artikel 31a) en ten minste eenmaal per jaar over het sociale ondernemingsbeleid (artikel 31b). Deze informatie dient in een of meer overlegvergaderingen te worden besproken.

De financieel-economische gegevens (mondeling of schriftelijk) betreffen gegevens omtrent de werkzaamheden en de resultaten van de onderneming in de afgelopen periode en dienen mede ter bespreking van de algemene gang van zaken in de onderneming. In het bijzonder moeten daarbij gegevens worden verstrekt die betrekking hebben op de aangelegenheden waarin de ondernemingsraad adviesrecht heeft. Bij de algemene gang van zaken gaat het om informatie over de ontwikkeling in omzet, kosten en resultaten, over marktontwikkelingen, de concurrentiepositie van de onderneming e.d.

Is de onderneming verplicht jaarlijks een jaarrekening op te maken, dan moet zij deze – en tevens het jaarverslag en ‘overige gegevens’ – ter bespreking aan de ondernemingsraad voorleggen. Ook moet de onderneming ten minste tweemaal per jaar aan de ondernemingsraad haar plannen en verwachtingen ten aanzien van de werkzaamheden en de resultaten van de onderneming in de komende periode meedelen, vooral die welke betrekking hebben op het adviesrecht van de ondernemingsraad en op alle investeringen in binnen- en buitenland.

De schriftelijke informatie over het sociaal ondernemingsbeleid bevat gegevens over de aantallen en de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen en het sociale beleid dat zij ten aanzien van die personen heeft gevoerd, in het bijzonder met betrekking tot de aangelegenheden waarbij de ondernemingsraad instemmingsrecht heeft. Deze gegevens moeten zodanig worden gekwantificeerd dat daaruit blijkt welke uitwerking de verschillende onderdelen van het sociale beleid hebben gehad voor afzonderlijke bedrijfsonderdelen en functiegroepen. Ook moet de onderneming bij die gelegenheid mondeling of schriftelijk mededeling doen van haar verwachtingen aangaande de ontwikkeling van de personeelsbezetting en het sociale beleid in het komende jaar.

Is de onderneming verplicht tot het jaarlijks opstellen van een milieuverslag, dan moet dit verslag (dat wil zeggen zowel het openbaar publieksverslag als het overheidsverslag) zo spoedig mogelijk na het opstellen (dus vóór publicatie) ter bespreking aan de ondernemingsraad worden voorgelegd.

Burgerlijk Wetboek Boek 2

Het bestuur en de raad van commissarissen verschaffen de algemene vergadering van aandeelhouders alle verlangde inlichtingen, tenzij een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet (artikel 107, lid 2).

De algemene vergadering is het jaarlijkse forum waar het bestuur en de raad van commissarissen verslag doen van en verantwoording afleggen over de wijze waarop zij hun taken hebben vervuld. Daarbij komen onder meer aan de orde de gekozen ondernemingsstrategie, het gevoerde beleid – financieel en anderszins – en de ondernemingsresultaten (goedkeuring en decharge van het gevoerde beleid, goedkeuring en vaststelling van de jaarrekening). De jaarrekening (de balans en de winst- en verliesrekening) geeft volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd een zodanig inzicht dat een verantwoord oordeel kan worden gevormd omtrent het vermogen, het resultaat, de solvabiliteit en de liquiditeit van de onderneming. De balans met de toelichting moet getrouw, duidelijk en stelselmatig de grootte van het vermogen en zijn samenstelling in actief- en passiefposten op het einde van het boekjaar weergeven. De winst- en verliesrekening moet de grootte van het resultaat van het boekjaar en de afleiding daarvan uit de posten van baten en lasten weergeven.

Arbeidsomstandighedenwet 1998

Sinds 1 januari 1998 zijn alle ondernemingen verplicht een risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE) op te stellen en moeten zij zijn aangesloten bij een gecertificeerde Arbodienst. De RIE moet alle risico's omvatten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers. De risico's voor bijzondere groepen werknemers zoals jongeren, gehandicapten en zwangere vrouwen moeten apart worden vermeld. Ook moet de RIE een overzicht bevatten van alle ongevallen in het bedrijf die hebben geleid tot ziekteverzuim. De werkgever moet bovendien schatten hoe groot de risico's zijn. De werkgever is verplicht hierover het advies van de Arbodienst te vragen die moet toetsen of de risico-evaluatie volledig en betrouwbaar is.

Onderdeel van de RIE is het plan van aanpak dat maatregelen omvat om de risico's voor veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers te voorkomen of te verminderen. Over de uitvoering van het plan van aanpak moet de werkgever jaarlijks een schriftelijke (voortgangs)rapportage maken en hierover overleg voeren met de ondernemingsraad.

Wet Stimulering arbeidsdeelname minderheden (Wet SAMEN)

Deze wet verplicht de werkgever in een jaarverslag te rapporteren over de vertegenwoordiging uit de doelgroep van de wet (in artikel 3 nader omschreven minderheden) binnen zijn onderneming over het voorafgaande kalenderjaar en over zijn maatregelen om het komende jaar te komen tot een meer evenredige vertegenwoordiging van binnen zijn onderneming werkzame personen die behoren tot de doelgroep. Dit jaarverslag wordt vastgesteld na voorafgaand overleg met de ondernemingsraad en wordt jaarlijks vóór 1 juni openbaar gemaakt door neerlegging van een exemplaar bij het Regionaal Bestuur voor de Arbeidsvoorziening in welks werkgebied de onderne-

ming is gevestigd. De (tijdelijke) werkingsduur van de wet is recent verlengd tot en met het jaar 2003.

Wet milieubeheer

Met ingang van 1999 zijn ongeveer 260 ondernemingen in de procesindustrie (chemie, metaal, kunststof, aardolie e.d.) op grond van de Wet milieubeheer verplicht tot het jaarlijks opstellen van een milieuverlag (artikel 12, lid 2). Het gaat hier om ondernemingen met inrichtingen die ernstige nadelige gevolgen voor het milieu kunnen veroorzaken en waarbij gedeputeerde staten van de provincie of het dagelijks bestuur van een regionaal openbaar lichaam bevoegd is te beslissen op een aanvraag om een vergunning.

De onderneming moet twee milieuverlagen maken. De eerste is een openbaar publieksverslag en het tweede een overheidsverslag dat wordt uitgebracht aan de vergunningverlener. Het verslag bevat kwalitatieve en kwantitatieve gegevens omtrent de aard van de inrichting en de activiteiten en processen in de inrichting, omtrent de nadelige gevolgen voor het milieu en de technische, organisatorische en administratieve maatregelen en voorzieningen die met betrekking tot de inrichting zijn getroffen in het belang van de bescherming van het milieu. Ook moeten de te verwachten ontwikkelingen in het komende jaar worden vermeld.

Een commissie van deskundigen is ingesteld om klachten over de inhoud van publieksmilieuverlagen te behandelen. Met betrokken partijen (VNO-NCW, Stichting Natuur en Milieu en FNV) is overeenstemming bereikt over ontwerp-statuten en -reglement van deze geschillencommissie⁷.

Meldingsplichten

Voorts zijn er wetten die een meldingsplicht voor de onderneming bevatten. De *Handelsregisterwet 1996* schrijft voor dat een onderneming moet worden ingeschreven in het handelsregister van een kamer van koophandel. In een algemene maatregel van bestuur is nader geregeld welke gegevens aan de kamer moeten worden overgelegd.

De *Mededingingswet* verplicht de onderneming een voorgenomen concentratie boven een bepaalde omzeldrempel te melden bij de Nederlandse Mededingingsautoriteit en daarbij gegevens te verstrekken (onder meer een financieel overzicht van het laatste boekjaar, de relevante product- en geografische markten). Voorgenomen fusies moeten (nog) worden aangemeld bij de SER met ook informatie aan en raadpleging van de vakorganisaties.

CAO's

CAO-bepalingen kunnen verantwoordingsplichten bevatten.

7 Zie de brief van de minister van VROM, Oprichting Stichting Geschillencommissie Publieksmilieuverlagen, Eerste en Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 27 486, nrs. 81 en 1.

Geïstitutionaliseerde initiatieven op het gebied van maatschappelijk ondernemen

Deze bijlage geeft een – verre van volledig – overzicht van geïstitutionaliseerde initiatieven, zowel in Nederland als internationaal. Deze initiatieven en organisaties zijn alfabetisch gerangschikt. De adressen en websites van de meeste van deze organisaties – en van vele andere – zijn te vinden in: Marijke Foudraine-Kranenburg en Bram Rutgers van der Loeff (red.), *De Baak Managementwijzer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Noordwijk 2000.

Nederland

Business in the Community Den Haag (lokaal niveau; sociale dimensie)

In navolging van Groot-Brittannië is in Den Haag het initiatief ontstaan om door middel van publiek-private samenwerking duurzaam te investeren in het versterken van de lokale en regionale infrastructuur. Zo wordt er onder meer op grote schaal samengewerkt door het onderwijs en het bedrijfsleven in Den Haag.

Investors in People (nationaal niveau; sociale dimensie)

Investors in People (IiP), een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, is een keurmerk en een instrument voor ondernemingen om hun beleid en organisatie te verbeteren via een investering in personeel. Een bedrijf dat in bezit wil komen van het IiP-keurmerk zal maatregelen moeten nemen om het personeelsbeleid te verbeteren (meer kijken naar de bijdrage van opleidingen voor werknemers aan de bedrijfsdoelstelling of de invoering van een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers), zodat talenten van medewerkers beter worden benut en er minder ziekteverzuim is. Wanneer het opleidingsbeleid voldoet aan de vier principes planning, actie, evaluatie en betrokkenheid krijgt de onderneming het IiP-keurmerk toegekend.

LTO-Nederland, werkgroep Land- en Tuinbouw en Ethiek (nationaal niveau; alle dimensies)

De Werkgroep Land- en Tuinbouw en Ethiek adviseert het bestuur van LTO-Nederland over onderwerpen die raakvlakken hebben op het terrein van belangenbehartiging, levensbeschouwing en ethiek. Samen met de regionale LTO-organisaties wordt gewerkt aan een project maatschappelijk ondernemen. Het project mondt onder meer uit in een rubricering van bestaande en nog te ontwikkelen beroeps- en bedrijfscodes voor agrarische ondernemingen.

Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) (nationaal niveau; alle dimensies)

NIDO is een van de twaalf ICES/KIS-initiatieven waarmee het kabinet investeert in de kennisinfrastructuur. Het is een onafhankelijke organisatie die sprongen in duurzame ontwikkeling op gang wil brengen. NIDO verzorgt onder meer programma's waarmee het transformatieprocessen naar duurzaam ondernemen binnen het bedrijfsleven wil ondersteunen. Daarmee krijgen bedrijven de gelegenheid om *profit, planet en people* als gelijkwaardige grootheden in de bedrijfsvoering te integreren.

Ondernemers Doen Meer (lokaal niveau; sociale dimensie)

Ondernemers Doen Meer is een samenwerkingsverband van de Anne Frank Stichting en VNO-NCW. Het verzorgt onder meer korte consulten over de mogelijkheden van intercultureel management, bijvoorbeeld in het kader van het wettelijk verplichte Plan van Aanpak.

Opportunity in Bedrijf (lokaal niveau; sociale dimensie)

Opportunity in Bedrijf wil bevorderen dat organisaties vanuit een economisch belang het potentieel van vrouwen beter benutten. Het doel is het vergroten van de in- en doorstroom van vrouwen naar topposities. Daartoe verleent het diensten (gesprekken, rapporten, workshops) aan deelnemers, beïnvloedt het de publieke opinie en doet het aan onderzoek. Inmiddels zijn zo'n honderd bedrijven aangesloten, waaronder ook werkgevers- en werknemersorganisaties en ministeries.

Programma Uitzending Managers (PUM)

PUM, een initiatief van VNO-NCW, zendt op verzoek senior-managers en experts uit naar landen in Afrika, Azië, Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa. Zij geven rechtstreeks advies aan ondernemingen en instellingen die behoefte hebben aan specialistische kennis en ervaring.

Samen Werken (lokaal niveau, sociale dimensie)

Samen Werken is een werkgelegenheidsproject in Amsterdam, speciaal gericht op allochtonen. Enkele grote bedrijven, uitzendorganisaties en RBA's werken hieraan mee. Het biedt werkervaringsplaatsen aan en tijdens de ervaringsperiode wordt met de kandidaat naar een vaste baan gezocht. Het initiatief is intussen overgenomen door andere steden.

Stichting Eerlijk Handelshandvest voor Kleding (sectoraal niveau; sociale dimensie)

In deze stichting werken de brancheorganisaties FENECON, Mitex en NKC met de FNV, Novib en Schone Kleren Kampagne samen aan een gedragscode voor de kledingproductie, aan een reglement voor de beoordeling van bedrijven die aan de gedragscode willen voldoen en aan een systematiek om te ko-

men tot een winkelkeurmerk voor bedrijven die de gedragscode aantoonbaar naleven.

Stichting Maatschappelijk Ondernemen MKB-Nederland (nationaal niveau; alle dimensies)

De stichting stelt zich ten doel vorm en inhoud te geven aan maatschappelijke aspecten van het ondernemerschap. Zij doet dit door het ontwikkelen van middellange termijnvisies die van invloed zijn op het beleid van MKB-Nederland. Jaarlijks organiseert de stichting het Slot Zeist Congres over een thema dat in de loop van het jaar in regionale en brancheorganisaties wordt besproken. Bovendien geeft de stichting elk kwartaal een periodiek uit.

Stichting Maatschappij en Onderneming (nationaal niveau; alle dimensies)

SMO is een platform voor verkenning en dialoog over de economische orde die zich vestigt op de macht van consumenten, werknemers, aandeelhouders en maatschappelijke activisten. Het is ook een kenniscentrum van het Nederlandse bedrijfsleven en heeft haar activiteiten afgestemd op de Nieuwe Economie. Zij brengt de Nieuwe Economie in kaart en helpt het Nederlandse bedrijfsleven in te spelen op de kansen en de bedreigingen die deze met zich meebrengt.

Stichting Samenleving & Bedrijf (lokaal niveau; sociale dimensie)

Het netwerk Samenleving & Bedrijf is een initiatief van het Ministerie van VWS tezamen met het Ministerie van EZ en een initiatiefgroep van een aantal grote ondernemingen (Rabobank Nederland, Randstad Nederland, Shell Nederland en ABN AMRO). Begin 2000 zijn de stichting Samenleving & Bedrijf en een programmaraad opgericht. Samenleving & Bedrijf is een business to business netwerk waarin visies en *best practices* worden doorgegeven en gedeeld. Het is een lerend netwerk dat functioneert als een stimulerend platform voor bedrijven. Belangrijke inhoudelijke thema's zijn talent en werk, intercultureel management, leefbaarheid en veiligheid, zorg en welzijn. De nadruk ligt op de praktijk en de lokale omgeving.

Vereniging NCW (nationaal niveau; alle dimensies)

De Vereniging NCW (Centrum voor maatschappij-betrokken management van VNO-NCW) ondersteunt en bevordert het maatschappelijk verantwoord ondernemen, geeft brochures uit, organiseert retraites, conferenties, eens per kwartaal een lezingencyclus over nationaal en internationaal maatschappelijk ondernemen, bedrijfsethiek of levensbeschouwing (Broodje C). Periodiek (eens per twee maanden) brengt de vereniging *Het Verbond* uit.

Internationaal

Centre for Innovation in Corporate Responsibility (CICR)

De missie van deze organisatie is om bedrijven te ondersteunen in het herdefiniëren en realiseren van verantwoordelijke internationale *business practice*. Een van de ontwikkelde instrumenten is CSER (*corporate social and environmental responsibility*) dat erop gericht is milieu, sociaal en ethisch management te integreren in de algehele bedrijfsstrategie.

Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

Dit is een non-profit samenwerking onder meer van investeerders, pensioenfondsen, milieubeweging en werkgelegenheidsorganisaties die in samenwerking met het bedrijfsleven werken aan het gezamenlijke doel van internationale milieuverantwoordelijkheid.

Council for Ethics in Economics

Dit is een wereldwijde organisatie van leidende ondernemingen, opleidingen en andere professies die samenwerken op het gebied van bedrijfsethiek.

Council on Economic Priorities

Is een van de eerste onderzoeksorganisaties voor informatie over het beleid van vooral grote ondernemingen over een groot aantal zaken, zoals het milieu, wapenproductie, dierproeven en gelijke behandeling van werknemers. Is grondlegger van de SA8000.

European Business Ethics Network (EBEN)

EBEN, in 1987 opgericht, is een non-profit vereniging, ondersteund door enkele leidende Europese ondernemingen. EBEN heeft als doel ethisch en op waarden bewust management te stimuleren. Er zijn ook nationale initiatieven, waaronder in Nederland.

Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe)

Dit netwerk (voorheen het European Business Network for Social Cohesion) is opgericht als resultaat van het opstellen van het Europees Manifest van het Bedrijfsleven tegen Uitsluiting in 1995. Het helpt bedrijven bij het delen van kennis en ervaring op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Samen met de Europese Commissie probeert EBNSC een brugfunctie te vervullen tussen ondernemingen, nationale overheden en de Europese beleidsmakers.

Global Compact for the New Century

Op uitnodiging van secretaris-generaal Kofi Annan van de Verenigde Naties verbinden ondernemers alsmede vakorganisaties en NGO's zich aan een

overeenkomst die een negental beginselen ten aanzien van mensenrechten, arbeid en milieu bevat.

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI werd eind 1997 in het leven geroepen door CERES met als doel op wereldschaal toepasbare richtlijnen vast te stellen voor het realiseren van een duurzaamheidsverslag op bedrijfsniveau. De opzet van deze richtlijnen is een kader voor zo'n verslag te creëren dat de nadruk legt op de samenhang tussen economische, sociale en milieuaspecten van de bedrijfsvoering.

International Chamber of Commerce (ICC)

De ICC pleit voor een vrije internationale handel, investeringssysteem en markteconomie en heeft in 1991 een handvest voor duurzame ontwikkeling voor het bedrijfsleven opgesteld.

Social Venture Network (SVN)

SVN is een vereniging bestaande uit bedrijven en individuele *business leaders*. Het biedt de gelegenheid persoonlijke contacten te leggen en nieuwe zakelijke mogelijkheden te onderzoeken met gelijkgestemde mensen: het kunnen en moeten leveren van een significante bijdrage om sociale en milieuproblemen op lokaal en mondiaal niveau op te lossen. SVN heeft onder meer de *Standards of corporate social responsibility* opgesteld. SVN Nederland organiseert enkele bijeenkomsten per jaar.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

De WBCSD is in 1991 opgericht mede naar aanleiding van het verschijnen van het boek *Changing Course* van Stephan Schmidheiny. Deze Zwitserse industrieel stelde vast dat bedrijven die verantwoord omgaan met het milieu niet alleen maar kosten maken, maar daardoor juist extra goede bedrijfsresultaten kunnen boeken. De WBCSD richtte zich aanvankelijk alleen op milieuvraagstukken, maar neemt nu ook de sociale dimensie mee. Doelstellingen zijn de zorg voor milieu en de noodzaak van duurzame ontwikkeling onder de aandacht van het bedrijfsleven brengen, het ontwikkelen van beleid waarmee het bedrijfsleven een effectieve bijdrage kan leveren aan duurzame ontwikkeling, positieve resultaten onder de aandacht van de andere leden brengen en via het wereldwijde netwerk bijdragen aan een duurzame toekomst. Aan WBCSD doen inmiddels 140 bedrijven mee (waaronder vijf uit Nederland) uit meer dan dertig landen en twintig bedrijfstakken.

De speerpunten van het actieplan van de Verklaring van Wageningen

Door het Actieplan van de Verklaring van Wageningen willen de desbetreffende varkenshouders maatschappelijke acceptatie verwerven (zie paragraaf 5.3). Het Actieplan onderscheidt vier speerpunten – het concretiseren van de *licence to produce*, het verbeteren van de afzetstructuur voor varkensvlees, het oplossen van knelpunten in regelgeving en beleid, en verbreding van het initiatief – die hieronder achtereenvolgens worden uitgewerkt. De paginaverwijzingen betreffen: G.B.C. Backus en J.W. van der Schans (red.), *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*, Wageningen 2000 (<http://www.lei.wag-ur.nl/sites/verklaringvanwageningen/index.htm>).

Concretiseren van de 'licence to produce'

De verantwoordelijkheid voor het verwerven van de *licence to produce* wordt heel nadrukkelijk bij de individuele ondernemer gelegd: “Door het probleem te definiëren op sectorniveau, ontstaat namelijk het gevaar dat te weinig wordt gedaan aan de oplossingen.” (p. 5). Het is aan de ondernemer de verschillende belangen af te wegen, de daarbij optredende dilemma’s te beschrijven en zich te verantwoorden voor de gemaakte keuzes. “De maatschappelijke organisaties geven geen stempel aan de onderneming, maar worden in de gelegenheid gesteld mee te kijken en mee te denken in het besluitvormingsproces van de ondernemer. Het staat hun vanuit hun eigen verantwoordelijkheid als maatschappelijke organisatie vrij om wensen te blijven houden. (...) Het bedrijfsplan is geen eindproduct maar een aanzet tot continue dialoog.” (p. 6).

Uit de verschillende bedrijfsplannen komt een aantal dilemma’s naar voren:

- tussen openheid en geslotenheid: informatie over technische aspecten van de bedrijfsvoering kan burgers/consumenten afschrikken; informatie over de financiële positie van het bedrijf geeft door de structuur van de bedrijfstak ook inzicht in de privé-situatie van de varkenshouder en zijn gezin;
- tussen vooroplopen en solidair zijn met de beroepsgroep;
- tussen verschillende maatschappelijke wensen, zoals dierwelzijn enerzijds en beperking van ruimtegebruik en van ammoniakemissie anderzijds;
- tussen legitiem en legaal: een strikt naleven van de wet en/of de vergunning kan het bereiken van maatschappelijk gewenste doelen bemoeilijken.

Verbeteren van de afzetstructuur voor varkensvlees

De herstructurering van de sector wordt belemmerd door de afzetstructuur van varkensvlees. Omzetvergroting vraagt om toevoeging van meer waarde (meer voedingswaarde, betere smaak en meer gemak). Daarvoor is samenwerking tussen varkenshouders, slachterijen en het grootwinkelbedrijf no-

dig. De samenwerking binnen de keten zou aan vier voorwaarden moeten voldoen:

- gebaseerd zijn op partnership en gericht op het benutten van win-win-situaties in de gehele keten;
- investeren in kwaliteit; dit vraagt onder meer om de mogelijkheid van productdifferentiatie binnen transparante ketens en om uitbetalen aan varkenshouders naar kwaliteit;
- een voorspelbaar aanbod van slachtvarkens, waardoor slachtcapaciteit optimaal wordt benut en de markt optimaal wordt bediend. Oplossingsrichtingen betreffen het voorspellen van het slachtaanbod voor meer weken en een vorm van prijsegalisatie (zodat het afleveren van slachtvarkens niet meer wordt aangepast aan korte-termijnmarktverwachtingen);
- transparante uitbetaling, met een consistente beloning van extra inspanningen op bedrijfsniveau en een constantere basisprijs.

Het initiatief voor de samenwerking binnen de keten kan in beginsel van elk van de betrokken partijen (varkenshouders, verwerkers, grootwinkelbedrijf) uitgaan. Slachterijen en grootwinkelbedrijf hebben zich overigens (nog) niet bij het initiatief aangesloten.

Oplossen van knelpunten in regelgeving en beleid

Dit speerpunt is niet gericht op minder overheidsregulering, maar op een andere vorm van regulering: “meer onderscheidend ten aanzien van individuele ondernemers die maatschappelijk verantwoord ondernemen, en minder direct ingrijpend in bedrijfsprocessen” (p. 21). Het gaat daarbij om een uitruil van extra private verantwoordelijkheid voor enige flexibiliteit in publieke regelgeving. Uit het voorbeeld van het zogenoemde Biesheuvelbeleid voor de visserij, begin jaren negentig, “kan voor de varkenshouderij worden geleerd dat ondernemers die bereid zijn extra verantwoordelijkheid op zich te nemen, en een transparante bedrijfsvoering voeren, in een goede uitgangspositie komen om in overleg te treden met de overheid om knelpunten in de regelgeving op te lossen” (p. 23).

Het actieplan onderkent dat er grenzen zijn aan de maatschappelijke dialoog. Iedere partij houdt de verantwoordelijkheid eigen afwegingen te maken. De dialoog kan daarom niet in plaats komen van bestaande overleg- en besluitvormingsstructuren, maar er een aanvulling op vormen. Aanpassingen van wet- en regelgeving kunnen ook niet afhankelijk worden gesteld van volledige instemming van alle betrokkenen: “Soms moeten er gewoon knopen worden doorgemaakt. (...) We leven in een pluriforme maatschappij waarbij het iedereen vrij staat zijn of haar eigen belang na te streven. Het verschil tussen een situatie mét dialoog en een situatie waarbij de dialoog ontbreekt, is dat men in het eerste geval meer inzicht heeft gekregen in elkaars belangen en afwegingen, en dat degenen die uiteindelijk de beslissing moeten nemen beter geïnformeerd zijn over de verschillende aspecten.”

Verbreiding van het initiatief

Voor het verbreden van het initiatief naar een grotere kring van betrokkenen (zowel varkenshouders als belanghebbenden zoals banken, gemeenten en slachterijen) is het opstellen en daadwerkelijk gebruiken van bedrijfsplannen van centrale betekenis: “Misschien wel het belangrijkste voordeel van het zelf schrijven van een bedrijfsplan in dialoog met anderen, is dat de ondernemer wordt gestimuleerd na te denken over zijn bedrijfsvoering. Hij of zij wordt gedwongen zich rekenschap te geven waarom hij bepaalde dingen doet of laat. Niets is vanzelfsprekend, alles kan onderwerp van discussie worden. Dit houdt de ondernemer scherp, brengt hem of haar op nieuwe ideeën, en het maakt anderen deelgenoot van de problemen, beperkingen en mogelijkheden. Kortom het geeft ruimte om te ondernemen.” (p. 27).

De bedrijfsplannen kunnen voorts bijdragen aan verbeterde relaties met andere partijen in de keten en een rol spelen bij besluiten over kredietverstrekking en subsidieverlening. Ze kunnen ook vergunningprocedures vergemakkelijken. Op basis van een integraal beeld van de beoogde bedrijfsontwikkeling kan de ondernemer bij omwonenden en maatschappelijke organisaties een zeker draagvlak verwerven. Ten slotte kunnen bedrijfsplannen bijdragen aan een flexibeler wet- en regelgeving.

The OECD Guidelines for Multinational Enterprises

The following Guidelines for Multinational Enterprises were adopted by the governments of the 29 Member countries of the OECD and Argentina, Brazil, Chile and the Slovak Republic at the OECD Ministerial Meeting on 27 June 2000.

Preface

The OECD Guidelines for Multinational Enterprises (the Guidelines) are recommendations addressed by governments to multinational enterprises. They provide voluntary principles and standards for responsible business conduct consistent with applicable laws. The Guidelines aim to ensure that the operations of these enterprises are in harmony with government policies, to strengthen the basis of mutual confidence between enterprises and the societies in which they operate, to help improve the foreign investment climate and to enhance the contribution to sustainable development made by multinational enterprises. The Guidelines are part of the OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises the other elements of which relate to national treatment, conflicting requirements on enterprises, and international investment incentives and disincentives.

International business has experienced far-reaching structural change and the Guidelines themselves have evolved to reflect these changes. With the rise of service and knowledge-intensive industries, service and technology enterprises have entered the international marketplace. Large enterprises still account for a major share of international investment, and there is a trend toward large-scale international mergers. At the same time, foreign investment by small- and medium-sized enterprises has also increased and these enterprises now play a significant role on the international scene. Multinational enterprises, like their domestic counterparts, have evolved to encompass a broader range of business arrangements and organisational forms. Strategic alliances and closer relations with suppliers and contractors tend to blur the boundaries of the enterprise.

The rapid evolution in the structure of multinational enterprises is also reflected in their operations in the developing world, where foreign direct investment has grown rapidly. In developing countries, multinational enterprises have diversified beyond primary production and extractive industries into manufacturing, assembly, domestic market development and services.

The activities of multinational enterprises, through international trade and investment, have strengthened and deepened the ties that join OECD

economies to each other and to the rest of the world. These activities bring substantial benefits to home and host countries. These benefits accrue when multinational enterprises supply the products and services that consumers want to buy at competitive prices and when they provide fair returns to suppliers of capital. Their trade and investment activities contribute to the efficient use of capital, technology and human and natural resources. They facilitate the transfer of technology among the regions of the world and the development of technologies that reflect local conditions. Through both formal training and on-the-job learning enterprises also promote the development of human capital in host countries.

The nature, scope and speed of economic changes have presented new strategic challenges for enterprises and their stakeholders. Multinational enterprises have the opportunity to implement best practice policies for sustainable development that seek to ensure coherence between social, economic and environmental objectives. The ability of multinational enterprises to promote sustainable development is greatly enhanced when trade and investment are conducted in a context of open, competitive and appropriately regulated markets.

Many multinational enterprises have demonstrated that respect for high standards of business conduct can enhance growth. Today's competitive forces are intense and multinational enterprises face a variety of legal, social and regulatory settings. In this context, some enterprises may be tempted to neglect appropriate standards and principles of conduct in an attempt to gain undue competitive advantage. Such practices by the few may call into question the reputation of the many and may give rise to public concerns.

Many enterprises have responded to these public concerns by developing internal programmes, guidance and management systems that underpin their commitment to good corporate citizenship, good practices and good business and employee conduct. Some of them have called upon consulting, auditing and certification services, contributing to the accumulation of expertise in these areas. These efforts have also promoted social dialogue on what constitutes good business conduct. The Guidelines clarify the shared expectations for business conduct of the governments adhering to them and provide a point of reference for enterprises. Thus, the Guidelines both complement and reinforce private efforts to define and implement responsible business conduct.

Governments are co-operating with each other and with other actors to strengthen the international legal and policy framework in which business is conducted. The post-war period has seen the development of this framework, starting with the adoption in 1948 of the Universal Declaration of Human Rights. Recent instruments include the ILO Declaration on

Fundamental Principles and Rights at Work, the Rio Declaration on Environment and Development and Agenda 21 and the Copenhagen Declaration for Social Development.

The OECD has also been contributing to the international policy framework. Recent developments include the adoption of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and of the OECD Principles of Corporate Governance, the OECD Guidelines for Consumer Protection in the Context of Electronic Commerce, and ongoing work on the OECD Guidelines on Transfer Pricing for Multinational Enterprises and Tax Administrations.

The common aim of the governments adhering to the Guidelines is to encourage the positive contributions that multinational enterprises can make to economic, environmental and social progress and to minimise the difficulties to which their various operations may give rise. In working towards this goal, governments find themselves in partnership with the many businesses, trade unions and other non-governmental organisations that are working in their own ways toward the same end. Governments can help by providing effective domestic policy frameworks that include stable macroeconomic policy, non-discriminatory treatment of firms, appropriate regulation and prudential supervision, an impartial system of courts and law enforcement and efficient and honest public administration. Governments can also help by maintaining and promoting appropriate standards and policies in support of sustainable development and by engaging in ongoing reforms to ensure that public sector activity is efficient and effective. Governments adhering to the Guidelines are committed to continual improvement of both domestic and international policies with a view to improving the welfare and living standards of all people.

I. Concepts and Principles

The Guidelines are recommendations jointly addressed by governments to multinational enterprises. They provide principles and standards of good practice consistent with applicable laws. Observance of the Guidelines by enterprises is voluntary and not legally enforceable.

Since the operations of multinational enterprises extend throughout the world, international co-operation in this field should extend to all countries. Governments adhering to the Guidelines encourage the enterprises operating on their territories to observe the Guidelines wherever they operate, while taking into account the particular circumstances of each host country.

A precise definition of multinational enterprises is not required for the purposes of the Guidelines. These usually comprise companies or other entities established in more than one country and so linked that they may co-ordinate their operations in various ways. While one or more of these entities may be able to exercise a significant influence over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary widely from one multinational enterprise to another. Ownership may be private, state or mixed. The Guidelines are addressed to all the entities within the multinational enterprise (parent companies and/or local entities). According to the actual distribution of responsibilities among them, the different entities are expected to co-operate and to assist one another to facilitate observance of the Guidelines.

The Guidelines are not aimed at introducing differences of treatment between multinational and domestic enterprises; they reflect good practice for all. Accordingly, multinational and domestic enterprises are subject to the same expectations in respect of their conduct wherever the Guidelines are relevant to both.

Governments wish to encourage the widest possible observance of the Guidelines. While it is acknowledged that small- and medium-sized enterprises may not have the same capacities as larger enterprises, governments adhering to the Guidelines nevertheless encourage them to observe the Guidelines recommendations to the fullest extent possible.

Governments adhering to the Guidelines should not use them for protectionist purposes nor use them in a way that calls into question the comparative advantage of any country where multinational enterprises invest.

Governments have the right to prescribe the conditions under which multinational enterprises operate within their jurisdictions, subject to international law. The entities of a multinational enterprise located in various countries are subject to the laws applicable in these countries. When multinational enterprises are subject to conflicting requirements by adhering countries, the governments concerned will co-operate in good faith with a view to resolving problems that may arise.

Governments adhering to the Guidelines set them forth with the understanding that they will fulfil their responsibilities to treat enterprises equitably and in accordance with international law and with their contractual obligations.

The use of appropriate international dispute settlement mechanisms, including arbitration, is encouraged as a means of facilitating the resolution

of legal problems arising between enterprises and host country governments.

Governments adhering to the Guidelines will promote them and encourage their use. They will establish National Contact Points that promote the Guidelines and act as a forum for discussion of all matters relating to the Guidelines. The adhering Governments will also participate in appropriate review and consultation procedures to address issues concerning interpretation of the Guidelines in a changing world.

II. General Policies

Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard, enterprises should:

1. Contribute to economic, social and environmental progress with a view to achieving sustainable development.
2. Respect the human rights of those affected by their activities consistent with the host government's international obligations and commitments.
3. Encourage local capacity building through close co-operation with the local community, including business interests, as well as developing the enterprise's activities in domestic and foreign markets, consistent with the need for sound commercial practice.
4. Encourage human capital formation, in particular by creating employment opportunities and facilitating training opportunities for employees.
5. Refrain from seeking or accepting exemptions not contemplated in the statutory or regulatory framework related to environmental, health, safety, labour, taxation, financial incentives, or other issues.
6. Support and uphold good corporate governance principles and develop and apply good corporate governance practices.
7. Develop and apply effective self-regulatory practices and management systems that foster a relationship of confidence and mutual trust between enterprises and the societies in which they operate.
8. Promote employee awareness of, and compliance with, company policies through appropriate dissemination of these policies, including through training programmes.

9. Refrain from discriminatory or disciplinary action against employees who make bona fide reports to management or, as appropriate, to the competent public authorities, on practices that contravene the law, the Guidelines or the enterprise's policies.
 10. Encourage, where practicable, business partners, including suppliers and sub-contractors, to apply principles of corporate conduct compatible with the Guidelines.
 11. Abstain from any improper involvement in local political activities.
-

III. Disclosure

Enterprises should ensure that timely, regular, reliable and relevant information is disclosed regarding their activities, structure, financial situation and performance. This information should be disclosed for the enterprise as a whole and, where appropriate, along business lines or geographic areas. Disclosure policies of enterprises should be tailored to the nature, size and location of the enterprise, with due regard taken of costs, business confidentiality and other competitive concerns.

Enterprises should apply high quality standards for disclosure, accounting, and audit. Enterprises are also encouraged to apply high quality standards for non-financial information including environmental and social reporting where they exist. The standards or policies under which both financial and non-financial information are compiled and published should be reported.

Enterprises should disclose basic information showing their name, location, and structure, the name, address and telephone number of the parent enterprise and its main affiliates, its percentage ownership, direct and indirect in these affiliates, including shareholdings between them.

Enterprises should also disclose material information on:

- a. The financial and operating results of the company;
- b. Company objectives;
- c. Major share ownership and voting rights;
- d. Members of the board and key executives, and their remuneration;
- e. Material foreseeable risk factors;
- f. Material issues regarding employees and other stakeholders;
- g. Governance structures and policies.

Enterprises are encouraged to communicate additional information that could include:

- a. Value statements or statements of business conduct intended for public disclosure including information on the social, ethical and environmental policies of the enterprise and other codes of conduct to which the company subscribes. In addition, the date of adoption, the countries and entities to which such statements apply and its performance in relation to these statements may be communicated;
 - b. Information on systems for managing risks and complying with laws, and on statements or codes of business conduct;
 - c. Information on relationships with employees and other stakeholders.
-

IV. Employment and Industrial Relations

Enterprises should, within the framework of applicable law, regulations and prevailing labour relations and employment practices:

1.
 - a) Respect the right of their employees to be represented by trade unions and other bona fide representatives of employees, and engage in constructive negotiations, either individually or through employers' associations, with such representatives with a view to reaching agreements on employment conditions;
 - b) Contribute to the effective abolition of child labour;
 - c) Contribute to the elimination of all forms of forced or compulsory labour;
 - d) Not discriminate against their employees with respect to employment or occupation on such grounds as race, colour, sex, religion, political opinion, national extraction or social origin, unless selectivity concerning employee characteristics furthers established governmental policies which specifically promote greater equality of employment opportunity or relates to the inherent requirements of a job.
2.
 - a) Provide facilities to employee representatives as may be necessary to assist in the development of effective collective agreements;
 - b) Provide information to employee representatives which is needed for meaningful negotiations on conditions of employment;
 - c) Promote consultation and co-operation between employers and employees and their representatives on matters of mutual concern.
3. Provide information to employees and their representatives which enables them to obtain a true and fair view of the performance of the entity or, where appropriate, the enterprise as a whole.

4. a) Observe standards of employment and industrial relations not less favourable than those observed by comparable employers in the host country;
b) Take adequate steps to ensure occupational health and safety in their operations.
 5. In their operations, to the greatest extent practicable, employ local personnel and provide training with a view to improving skill levels, in co-operation with employee representatives and, where appropriate, relevant governmental authorities.
 6. In considering changes in their operations which would have major effects upon the livelihood of their employees, in particular in the case of the closure of an entity involving collective lay-offs or dismissals, provide reasonable notice of such changes to representatives of their employees, and, where appropriate, to the relevant governmental authorities, and co-operate with the employee representatives and appropriate governmental authorities so as to mitigate to the maximum extent practicable adverse effects. In light of the specific circumstances of each case, it would be appropriate if management were able to give such notice prior to the final decision being taken. Other means may also be employed to provide meaningful co-operation to mitigate the effects of such decisions.
 7. In the context of bona fide negotiations with representatives of employees on conditions of employment, or while employees are exercising a right to organise, not threaten to transfer the whole or part of an operating unit from the country concerned nor transfer employees from the enterprises' component entities in other countries in order to influence unfairly those negotiations or to hinder the exercise of a right to organise.
 8. Enable authorised representatives of their employees to negotiate on collective bargaining or labour-management relations issues and allow the parties to consult on matters of mutual concern with representatives of management who are authorised to take decisions on these matters.
-

V. Environment

Enterprises should, within the framework of laws, regulations and administrative practices in the countries in which they operate, and in consideration of relevant international agreements, principles, objectives, and standards, take due account of the need to protect the environment, public health and safety, and generally to conduct their activities in a

manner contributing to the wider goal of sustainable development. In particular, enterprises should:

1. Establish and maintain a system of environmental management appropriate to the enterprise, including:
 - collection and evaluation of adequate and timely information regarding the environmental, health, and safety impacts of their activities;
 - establishment of measurable objectives and, where appropriate, targets for improved environmental performance, including periodically reviewing the continuing relevance of these objectives; and
 - regular monitoring and verification of progress toward environmental, health, and safety objectives or targets.
2. Taking into account concerns about cost, business confidentiality, and the protection of intellectual property rights:
 - provide the public and employees with adequate and timely information on the potential environmental, health and safety impacts of the activities of the enterprise, which could include reporting on progress in improving environmental performance; and
 - engage in adequate and timely communication and consultation with the communities directly affected by the environmental, health and safety policies of the enterprise and by their implementation.
3. Assess, and address in decision-making, the foreseeable environmental, health, and safety-related impacts associated with the processes, goods and services of the enterprise over their full life cycle. Where these proposed activities may have significant environmental, health, or safety impacts, and where they are subject to a decision of a competent authority, prepare an appropriate environmental impact assessment.
4. Consistent with the scientific and technical understanding of the risks, where there are threats of serious damage to the environment, taking also into account human health and safety, not use the lack of full scientific certainty as a reason for postponing cost-effective measures to prevent or minimise such damage.
5. Maintain contingency plans for preventing, mitigating, and controlling serious environmental and health damage from their operations, including accidents and emergencies; and mechanisms for immediate reporting to the competent authorities.
6. Continually seek to improve corporate environmental performance, by encouraging, where appropriate, such activities as:
 - a. Adoption of technologies and operating procedures in all parts of the

- enterprise that reflect standards concerning environmental performance in the best performing part of the enterprise;
- b. Development and provision of products or services that have no undue environmental impacts; are safe in their intended use; are efficient in their consumption of energy and natural resources; can be reused, recycled, or disposed of safely;
 - c. Promoting higher levels of awareness among customers of the environmental implications of using the products and services of the enterprise; and
 - d. Research on ways of improving the environmental performance of the enterprise over the longer term.
7. Provide adequate education and training to employees in environmental health and safety matters, including the handling of hazardous materials and the prevention of environmental accidents, as well as more general environmental management areas, such as environmental impact assessment procedures, public relations, and environmental technologies.
 8. Contribute to the development of environmentally meaningful and economically efficient public policy, for example, by means of partnerships or initiatives that will enhance environmental awareness and protection.

VI. Combating Bribery

Enterprises should not, directly or indirectly, offer, promise, give, or demand a bribe or other undue advantage to obtain or retain business or other improper advantage. Nor should enterprises be solicited or expected to render a bribe or other undue advantage. In particular, enterprises should:

1. Not offer, nor give in to demands, to pay public officials or the employees of business partners any portion of a contract payment. They should not use subcontracts, purchase orders or consulting agreements as means of channelling payments to public officials, to employees of business partners or to their relatives or business associates.
2. Ensure that remuneration of agents is appropriate and for legitimate services only. Where relevant, a list of agents employed in connection with transactions with public bodies and state-owned enterprises should be kept and made available to competent authorities.

3. Enhance the transparency of their activities in the fight against bribery and extortion. Measures could include making public commitments against bribery and extortion and disclosing the management systems the company has adopted in order to honour these commitments. The enterprise should also foster openness and dialogue with the public so as to promote its awareness of and co-operation with the fight against bribery and extortion.
 4. Promote employee awareness of and compliance with company policies against bribery and extortion through appropriate dissemination of these policies and through training programmes and disciplinary procedures.
 5. Adopt management control systems that discourage bribery and corrupt practices, and adopt financial and tax accounting and auditing practices that prevent the establishment of "off the books" or secret accounts or the creation of documents which do not properly and fairly record the transactions to which they relate.
 6. Not make illegal contributions to candidates for public office or to political parties or to other political organisations. Contributions should fully comply with public disclosure requirements and should be reported to senior management.
-

VII. Consumer Interests

When dealing with consumers, enterprises should act in accordance with fair business, marketing and advertising practices and should take all reasonable steps to ensure the safety and quality of the goods or services they provide. In particular, they should:

1. Ensure that the goods or services they provide meet all agreed or legally required standards for consumer health and safety, including health warnings and product safety and information labels;
2. As appropriate to the goods or services, provide accurate and clear information regarding their content, safe use, maintenance, storage, and disposal sufficient to enable consumers to make informed decisions;
3. Provide transparent and effective procedures that address consumer complaints and contribute to fair and timely resolution of consumer disputes without undue cost or burden;
4. Not make representations or omissions, nor engage in any other practices, that are deceptive, misleading, fraudulent, or unfair;

5. Respect consumer privacy and provide protection for personal data;
 6. Co-operate fully and in a transparent manner with public authorities in the prevention or removal of serious threats to public health and safety deriving from the consumption or use of their products.
-

VIII. Science and Technology

Enterprises should:

1. Endeavour to ensure that their activities are compatible with the science and technology (S&T) policies and plans of the countries in which they operate and as appropriate contribute to the development of local and national innovative capacity.
 2. Adopt, where practicable in the course of their business activities, practices that permit the transfer and rapid diffusion of technologies and know-how, with due regard to the protection of intellectual property rights.
 3. When appropriate, perform science and technology development work in host countries to address local market needs, as well as employ host country personnel in an S&T capacity and encourage their training, taking into account commercial needs.
 4. When granting licenses for the use of intellectual property rights or when otherwise transferring technology, do so on reasonable terms and conditions and in a manner that contributes to the long term development prospects of the host country.
 5. Where relevant to commercial objectives, develop ties with local universities, public research institutions, and participate in co-operative research projects with local industry or industry associations.
-

IX. Competition

Enterprises should, within the framework of applicable laws and regulations, conduct their activities in a competitive manner. In particular, enterprises should:

1. Refrain from entering into or carrying out anti-competitive agreements among competitors:

- a) To fix prices;
 - b) To make rigged bids (collusive tenders);
 - c) To establish output restrictions or quotas; or
 - d) To share or divide markets by allocating customers, suppliers, territories or lines of commerce.
2. Conduct all of their activities in a manner consistent with all applicable competition laws, taking into account the applicability of the competition laws of jurisdictions whose economies would be likely to be harmed by anti-competitive activity on their part.
 3. Co-operate with the competition authorities of such jurisdictions by, among other things and subject to applicable law and appropriate safeguards, providing as prompt and complete responses as practicable to requests for information.
 4. Promote employee awareness of the importance of compliance with all applicable competition laws and policies.
-

X. Taxation

It is important that enterprises contribute to the public finances of host countries by making timely payment of their tax liabilities. In particular, enterprises should comply with the tax laws and regulations in all countries in which they operate and should exert every effort to act in accordance with both the letter and spirit of those laws and regulations. This would include such measures as providing to the relevant authorities the information necessary for the correct determination of taxes to be assessed in connection with their operations and conforming transfer pricing practices to the arm's length principle.

The OECD Guidelines for Multinational Enterprises DECISION OF THE COUNCIL

June 2000

THE COUNCIL,

Having regard to the Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development of 14th December 1960;

Having regard to the OECD Declaration on International Investment and Multinational Enterprises (the "Declaration"), in which the Governments of adhering countries ("adhering countries") jointly recommend to multinational enterprises operating in or from their territories the observance of Guidelines for Multinational Enterprises (the "Guidelines");

Recognising that, since operations of multinational enterprises extend throughout the world, international co-operation on issues relating to the Declaration should extend to all countries;

(...)

Considering it desirable to enhance procedures by which consultations may take place on matters covered by these Guidelines and to promote the effectiveness of the Guidelines;

On the proposal of the Committee on International Investment and Multinational Enterprises:

DECIDES:

To repeal the Second Revised Decision of the Council of June 1984 [C(84)90], amended June 1991 [C/MIN(91)7/ANN1], and replace it with the following:

I. National Contact Points

1. Adhering countries shall set up National Contact Points for undertaking promotional activities, handling inquiries and for discussions with the parties concerned on all matters covered by the Guidelines so that they can contribute to the solution of problems which may arise in this connection, taking due account of the attached Procedural Guidance. The business community, employee organisations, and other interested parties shall be informed of the availability of such facilities.

2. National Contact Points in different countries shall co-operate if such need arises, on any matter covered by the Guidelines relevant to their activities. As a general procedure, discussions at the national level should be initiated before contacts with other National Contact Points are undertaken.
3. National Contact Points shall meet annually to share experiences and report to the Committee on International Investment and Multinational Enterprises.

II. The Committee on International Investment and Multinational Enterprises

4. The Committee on International Investment and Multinational Enterprises ("CIME" or "the Committee") shall periodically or at the request of an adhering country hold exchanges of views on matters covered by the Guidelines and the experience gained in their application.
5. The Committee shall periodically invite the Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC), and the Trade Union Advisory Committee to the OECD (TUAC) (the "advisory bodies"), as well as other non-governmental organisations to express their views on matters covered by the Guidelines. In addition, exchanges of views with the advisory bodies on these matters may be held at their request.
6. The Committee may decide to hold exchanges of views on matters covered by the Guidelines with representatives of non-adhering countries.
7. The Committee shall be responsible for clarification of the Guidelines. Clarification will be provided as required. If it so wishes, an individual enterprise will be given the opportunity to express its views either orally or in writing on issues concerning the Guidelines involving its interests. The Committee shall not reach conclusions on the conduct of individual enterprises.
8. The Committee shall hold exchanges of views on the activities of National Contact Points with a view to enhancing the effectiveness of the Guidelines.
9. In fulfilling its responsibilities for the effective functioning of the Guidelines, the Committee shall take due account of the attached Procedural Guidance.
10. The Committee shall periodically report to the Council on matters covered by the Guidelines. In its reports, the Committee shall take

account of reports by National Contact Points, the views expressed by the advisory bodies, and the views of other non-governmental organisations and non-adhering countries as appropriate.

III. Review of the Decision

This Decision shall be periodically reviewed. The Committee shall make proposals for this purpose.

Procedural Guidance

I. National Contact Points

The role of National Contact Points (NCP) is to further the effectiveness of the Guidelines. NCPs will operate in accordance with core criteria of visibility, accessibility, transparency and accountability to further the objective of functional equivalence.

A. Institutional Arrangements

Consistent with the objective of functional equivalence, adhering countries have flexibility in organising their NCPs, seeking the active support of social partners, including the business community, employee organisations, and other interested parties, which includes non-governmental organisations.

Accordingly, the National Contact Point:

1. May be a senior government official or a government office headed by a senior official. Alternatively, the National Contact Point may be organised as a co-operative body, including representatives of other government agencies. Representatives of the business community, employee organisations and other interested parties may also be included.
2. Will develop and maintain relations with representatives of the business community, employee organisations and other interested parties that are able to contribute to the effective functioning of the Guidelines.

B. Information and Promotion

National Contact Points will:

1. Make the Guidelines known and available by appropriate means, including through on-line information, and in national languages.

Prospective investors (inward and outward) should be informed about the Guidelines, as appropriate.

2. Raise awareness of the Guidelines, including through co-operation, as appropriate, with the business community, employee organisations, other non-governmental organisations, and the interested public.
3. Respond to enquiries about the Guidelines from:
 - (a) Other National Contact Points;
 - (b) The business community, employee organisations, other non-governmental organisations and the public; and
 - (c) Governments of non-adhering countries.

C. Implementation in Specific Instances

The NCP will contribute to the resolution of issues that arise relating to implementation of the Guidelines in specific instances. The NCP will offer a forum for discussion and assist the business community, employee organisations and other parties concerned to deal with the issues raised in an efficient and timely manner and in accordance with applicable law. In providing this assistance, the NCP will:

1. Make an initial assessment of whether the issues raised merit further examination and respond to the party or parties raising them.
2. Where the issues raised merit further examination, offer good offices to help the parties involved to resolve the issues. For this purpose, the NCP will consult with these parties and where relevant:
 - (a) Seek advice from relevant authorities, and/or representatives of the business community, employee organisations, other non-governmental organisations, and relevant experts;
 - (b) Consult the National Contact Point in the other country or countries concerned;
 - (c) Seek the guidance of the CIME if it has doubt about the interpretation of the Guidelines in particular circumstances;
 - (d) Offer, and with the agreement of the parties involved, facilitate access to consensual and non-adversarial means, such as conciliation or mediation, to assist in dealing with the issues.
3. If the parties involved do not reach agreement on the issues raised, issue a statement, and make recommendations as appropriate, on the implementation of the Guidelines.
4. (a) In order to facilitate resolution of the issues raised, take appropriate steps to protect sensitive business and other information. While the procedures under paragraph 2 are underway, confidentiality of the

proceedings will be maintained. At the conclusion of the procedures, if the parties involved have not agreed on a resolution of the issues raised, they are free to communicate about and discuss these issues. However, information and views provided during the proceedings by another party involved will remain confidential, unless that other party agrees to their disclosure.

(b) After consultation with the parties involved, make publicly available the results of these procedures unless preserving confidentiality would be in the best interests of effective implementation of the Guidelines.

5. If issues arise in non-adhering countries, take steps to develop an understanding of the issues involved, and follow these procedures where relevant and practicable.

D. Reporting

1. Each National Contact Point will report annually to the Committee.
2. Reports should contain information on the nature and results of the activities of the National Contact Point, including implementation activities in specific instances.

II. Committee on International Investment and Multinational Enterprises

1. The Committee will discharge its responsibilities in an efficient and timely manner.
2. The Committee will consider requests from NCPs for assistance in carrying out their activities, including in the event of doubt about the interpretation of the Guidelines in particular circumstances.
3. The Committee will:
 - (a) Consider the reports of NCPs.
 - (b) Consider a substantiated submission by an adhering country or an advisory body on whether an NCP is fulfilling its responsibilities with regard to its handling of specific instances.
 - (c) Consider issuing a clarification where an adhering country or an advisory body makes a substantiated submission on whether an NCP has correctly interpreted the Guidelines in specific instances.
 - (d) Make recommendations, as necessary, to improve the functioning of NCPs and the effective implementation of the Guidelines.
4. The Committee may seek and consider advice from experts on any matters covered by the Guidelines. For this purpose, the Committee will decide on suitable procedures.

Publicatieoverzicht

Advies Naar een gezond stelsel van ziektekostenverzekeringen 2000, 200 pp., ISBN 90-6587-770-3, bestelnr. 00/12	f 22,50	Advies Uitbreiding van de EU met Midden- en Oost-Europese landen 1999, 20 pp., ISBN 90-6587-728-2, bestelnr. 99/16	f 10,00
Advies De winst van waarden 2000, 146 pp., ISBN 90-6587-771-1, bestelnr. 00/11	f 15,00	Advies Wijziging vakantiewetgeving (aanvullend advies) 1999, 64 pp., ISBN 90-6587-727-4, bestelnr. 99/15	f 12,50
Advies Toekomstgericht woonbeleid 2000, 50 pp., ISBN 90-6587-758-4, bestelnr. 00/10	f 12,50	Advies Uitvoeringsnota klimaatbeleid, deel 1 1999, 60 pp., ISBN 90-6587-726-6, bestelnr. 99/14	f 12,50
Advies Meerjarennota Emancipatiebeleid 2000, 78 pp., ISBN 90-6587-756-8, bestelnr. 00/09	f 12,50	Advies Investeren in verkeersveiligheid 1999, 74 pp., ISBN 90-6587-725-8, bestelnr. 99/13	f 12,50
Advies Sociaal-economisch beleid 2000-2004 2000, 246 pp., ISBN 90-6587-51-7, bestelnr. 00/08	f 25,00	Advies Markt en overheid 1999, 98 pp., ISBN 90-6587-707-X, bestelnr. 99/12	f 12,50
Advies Sociaal-economische grondrechten in de EU 2000, 18 pp., ISBN 90-6587-749-5, bestelnr. 00/07	f 10,00	Advies Bijzondere aanpassing minimumloon 1999, 96 pp., ISBN 90-6587-721-5, bestelnr. 99/11	f 12,50
Advies Emissiehandel in klimaatbeleid 2000, 62 pp., ISBN 90-6587-746-0, bestelnr. 00/06	f 12,50	Advies Elektronische handel in de interne markt 1999, 50 pp., ISBN 90-6587-723-1, bestelnr. 99/10	f 12,50
Advies Onvolledige AOW-opbouw 2000, 100 pp., ISBN 90-6587-747-9, bestelnr. 00/05	f 15,00	Advies Verkoop op afstand van financiële diensten 1999, 56 pp., ISBN 90-6587-724-X, bestelnr. 99/09	f 12,50
Advies Herstructurering productwetgeving 2000, 25 pp., ISBN 90-6587-748-7, bestelnr. 00/04	f 12,50	ALGEMEEN	
Kansen geven, kansen nemen Advies bevordering arbeidsdeelname etnische minderheden 2000, 202 pp., ISBN 90-6587-745-2, bestelnr. 00/03	f 22,50	SER-adviezen Een jaarabonnement op adviezen die de SER uitbrengt f 200,00	
Advies Voorstel tot wijziging Arbobesluit i.v.m. de afstemming van het Arbo- en Bouwbesluit 2000, 50 pp., ISBN 90-6587-737-1, bestelnr. 00/02	f 12,50	SER-bulletin Maandelijkse uitgave met nieuws en informatie over de SER en de Stichting van de Arbeid Abonnement per kalenderjaar f 55,00	
Advies Sociaal-economische beleidscoördinatie in de EU 2000, 64 pp., ISBN 90-6587-736-3, bestelnr. 00/01	f 12,50	De Sociaal-Economische Raad belicht (folder) gratis	
Advies Bevordering arbeidsdeelname ouderen 1999, 212 pp., ISBN 90-6587-731-2, bestelnr. 99/18	f 25,00	Knipselkrant Achtergrondartikelen en commentaren op sociaal-economisch gebied uit de dag- en weekbladen (dagelijks). Jaarabonnement f 200,00	
Advies Commentaar op de Nota Ruimtelijk Economisch Beleid 1999, 58 pp., ISBN 90-6587-730-4, bestelnr. 99/17	f 12,50		

Alle uitgaven zijn te bestellen door overmaking van de vermelde prijs op gironummer 333281 ten name van de SER te Den Haag, onder vermelding van bestelnummer of titel.
Op aanvraag zenden wij u gratis een uitgebreid publicatieoverzicht toe. Telefoon 070 - 3 499 505.