

De afgelopen weken heeft de Sociaal-Economische Raad (SER) twee voor het bedrijfsleven relevante adviezen naar buiten gebracht. De Winst van Waarden is een rapport omtrent het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en is in december 2000 uitgebracht. Het tweede rapport van de SER is het afgelopen najaar uitgelekt en in januari 2001 officieel naar buiten gekomen en gaat over een nieuwe opzet van het ondernemingsbestuur. Wat omvatten de adviezen? En komt de christen-democratische visie hierin terug? Wat is de munitie in het debat over deze onderwerpen?



## De mensen willen weer meesturen: twee SER-adviezen beschouwd

Christen-democraten hechten vanouds aan een sterke private sector. Dat is een belangrijk onderdeel van de maatschappij omdat daar ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid, ontplooiing, bezitsvorming en het gebruik van talenten. De omarming van de private sector is echter nooit kritiekloos geweest. Waar rechten bestaan, bestaan ook plichten. In moderne discussies over *corporate governance* en *corporate citizenship* is die aloude kwestie van de balans tussen rechten en plichten van het bedrijfsleven weer zeer actueel geworden. En dan valt op dat er een veel grotere gevoeligheid is met betrekking tot maatschappelijke inbedding en verantwoordelijkheid van bedrijven dan jaren geleden. Wanneer Groenink, voorzitter van de raad van bestuur van de ABN AMRO, aangeeft dat de belangrijkste doelstelling van zijn bedrijf aandeelhouderswaarde is, dan komt dit als een beperkte visie over. Er is toch meer? Tellen klanten niet meer? Wanneer het ontslaan van mensen direct een koersverhogend effect heeft, dan vraag je je toch af of dat de juiste weg is. Tellen medewerkers niet meer? *Research* en ontwikkeling kosten geld, tijd en mensen, maar garanderen toekomst voor het bedrijf. Dat vraagt een lange termijnstrategie. Vernieuwing moet beleggers toch ook aanspreken? En natuurlijk, alles in balans. Enkel investeren en kosten opslurpen en geen rendement zoals bij veel 'nieuwe economie'-bedrijven, is eveneens een foute weg. Het Rijnlandse model geeft alle betrokken geledingen de ruimte. De mensen, de verschillende geledingen, de *stakeholders*, de maatschappelijke verbanden moeten hun verantwoordelijkheden (kunnen) oppakken.

De discussies die we nu hebben over maatschappelijk verantwoord ondernemen en invloed van *stakeholders* zijn natuurlijk niet nieuw. Deze discussies werden ruim honderd jaar geleden ook al gevoerd. Toen speelden de vragen die nu weer

spelen: Wie moet het voor het zeggen hebben? Hoe staan ondernemingen in de maatschappij? Hoe moeten ze in de maatschappij staan? In 1991, honderd jaar na *Rerum Novarum*, schreef Paus Johannes Paulus *Centesimus Annus*. In dit beleidsdocument geeft hij de relevantie van de katholieke sociale leer aan. Hij bepleit een vrije markt met een menselijk gezicht, waarbij noch de staat noch de markt overheersend moet zijn, economische doelen een instrument en geen doel op zich zijn en mensen, met hun eigen verantwoordelijkheid, zich moeten kunnen ontplooiën. En de sociale component en betrokkenheid dienen dan eerder van de kant van de maatschappij dan vanuit een anonieme logge overheid te komen. *Fides et Ratio* uit 1998 zit op dezelfde gedachtelijn en past goed bij gedachten als maatschappelijk ondernemen, aandacht voor meer dan de aandeelhouders, en belang hechten aan vertrouwen tussen partners. Nu er een grotere gevoeligheid ontstaan is met betrekking tot deze thema's is de tijd rijp voor grondige discussies over hoe deze ideeën in deze tijd vorm kunnen worden gegeven. Een taak voor de politiek en in het bijzonder voor het CDA, dat – geïnspireerd door onder andere de katholieke sociale leer – vanouds oog heeft voor het belang van een private sector en voor gespreide verantwoordelijkheid. En een taak voor de SER, waar de verschillende betrokken geledingen met elkaar kunnen proberen hoever in deze tijd de polsstok van maatschappelijke verantwoordelijkheid reikt.

✎ In de SER-adviezen is een duidelijke hoofdlijn te ontwaren: niet rigide de zaken bij een beperkte groep leggen; geen strakke regelgeving en geen coöptatie.

Tegen die achtergrond zijn de recente adviezen van de SER over maatschappelijk verantwoord ondernemen en *corporate governance* voor christen-democraten dan ook belangwekkende stukken. Over deze thema's zijn vele discussies en overleggen gevoerd in het kabinet, maar dat kwam er niet uit. Daarom heeft het kabinet de SER over beide vraagstukken om advies gevraagd. Beide adviezen liggen er nu. En daarin is een duidelijke hoofdlijn te ontwaren, niet rigide de zaken bij een beperkte groep leggen; geen strakke regelgeving en geen coöptatie. Geef de verschillende *stakeholders* medezeggenschap, zijnde de werknemers, de ondernemingsleiding, de klanten, de aandeelhouders, de toeleveranciers, de maatschappelijke groepen als vakbonden, werkgeversverenigingen en non-gouvernementele organisaties (NGO's), hun verantwoordelijkheden. Daaruit blijkt duidelijk dat de SER bedrijven gelukkig beschouwt als organisaties met een veel bredere doelstelling dan uitsluitend zo veel en snel mogelijk winst maken.

### En dat is één: corporate governance

Sinds enkele jaren woedt in Nederland de discussie over de inrichting van deze bestuursstructuur bij de grote Nederlandse ondernemingen. Bolkestein, dat moet gezegd worden, zette het onderwerp prominent op de agenda tijdens een

redevoering in 1994. Dat ontlokte enig ideologisch vuurwerk. En dat is natuurlijk welkom in deze grijze paarse tijden. Waar gaat het over? Wanneer we spreken over *corporate governance* hebben we het met name over de grote ondernemingen, de zogenaamde structuurvennootschappen. Deze hebben, vanwege hun omvang betreffende geplaatst kapitaal en werknemers, een eigen regime opgelegd gekregen. De wettelijke criteria zijn: 13 miljoen Euro aan eigen vermogen, een ondernemingsraad en minstens 100 werknemers. Het zogenaamde structuurregime is na zorgvuldig overleg en onderhandelen tot stand gekomen in 1971. Een vierhondertal Nederlandse ondernemingen voert deze wet- en regelgeving met al z'n plussen en minnen uit. Overigens voeren de meeste beursfondsen dit regime vrijwillig, want wanneer meer dan de helft van het personeel buiten Nederland werkt, is het structuurregime niet verplicht. Opvallend bij dit in de wereld unieke stelsel is de sterke positie van de Raad van Commissarissen. Deze wordt samengesteld volgens het zogenaamde coöptatiesysteem. Daarop wordt kritiek uitgeoefend: het kringetje waaruit deze functionarissen gerekruteerd worden, is wel heel beperkt: een *old boys network*. Is het daarom nu een slecht systeem? Neen. Is hier destijds soepeltjes over beslist? Neen. Het riep destijds ook al veel discussie op. Maar de werknemers en aandeelhouders van toen, hadden niet zoveel problemen met de uitkomst. Sterker, zij wilden juist deze aanpassing. Want voor die tijd had het bestuur (Raad van Bestuur, directie) een ijzersterke positie. Het bestuur diende strakker gecontroleerd te worden en wel door een Raad van Commissarissen die 'naar behoren was samengesteld' en onafhankelijk was. Daarmee bedoelde men dat deze Raad van Commissarissen samengesteld moest zijn uit een pluriforme groep mensen die er enkel zaten voor het ondernemingsbelang en niet voor het één of andere specifieke belang. Geen deelbelangen dus, waarvoor nu gelobbyd wordt door zowel voorvechters van werknemersbelangen als van aandeelhoudersbelangen. Wanneer in een raad van commissarissen sterke aandeelhoudersbelangen vertegenwoordigd zijn, duiken er weer andere problemen en risico's op. Daarbij moet vooral gedacht worden aan belangenverstremgeling. Recente debacles bij de bedrijven Baan, World Online en Newconomy demonstreren die gevaren. Daar was geen sprake van een structuur-regime en een uitermate zwakke Raad van Commissarissen, die bestond uit vriendjes en grootaandeelhouders. Dat toont aan dat een solide, naar behoren samengestelde raad van commissarissen geen overbodige luxe is. Achtergrond destijds was dat de onderneming en ook de Raad van Commissarissen niet gehinderd mochten worden door fractie- of blokvorming, want dat zou de verhoudingen op scherp zetten en de onderneming verlammen. In Duitsland zien we deze situatie bijvoorbeeld doordat zowel werknemers als aandeelhouders echt hun eigen commissarissen hebben. En natuurlijk kun je dan betogen dat hierdoor alle belangen vertegenwoordigd zijn, hetgeen dempend

☛ **Recente debacles bij de bedrijven Baan, World Online en Newconomy demonstreren de gevaren. Daar was geen sprake van een structuur-regime en een uitermate zwakke Raad van Commissarissen, die bestond uit vriendjes en grootaandeelhouders.**

werkt op de belangentegenstellingen, maar 'dempend werken' is wezenlijk anders dan 'naar behoren samengesteld zijn'. In de polder moeten we het dan ook beter kunnen dan in Duitsland.

### **SER-voorstellen corporate governance**

Wat houdt het SER-akkoord nu kort gezegd in? Werknemers behouden via de Ondernemingsraad (OR) het recht op aanbeveling en krijgen daarnaast een recht om maximaal eenderde van de commissarissen voor te dragen. De voordracht is 'redelijk bindend' en moet worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders. De aandeelhouders krijgen het wettelijk recht om leden van de Raad van Commissarissen te benoemen en om het vertrouwen in de Raad van Commissarissen op te zeggen. Voor dat laatste is een meerderheid van tweederde van de vergadering (met een quorum van eenderde) nodig. Voorts moet het bestuur van de onderneming belangrijke zaken, die wezenlijk zijn voor de identiteit van een onderneming, voorleggen aan de aandeelhouders (fusie, splitsing, overnames) en stellen de aandeelhouders de jaarstukken vast. Ook de certificaathouders, in zekere zin een soort aandeelhouders (of juist niet!), krijgen in het SER-advies een sterkere positie, want zij krijgen stemrecht bij het uitoefenen van de structuurrechten (die voorheen meer bij de Raad van Commissarissen lag). Met name wanneer het gaat om de benoeming en het ontslag van commissarissen is deze bevoegdheid van belang. Overigens wanneer het administratiekantoor 'samenspan' met commissarissen en Ondernemingsraad kunnen de certificaathouders buitenspel gezet worden. Wie de winnaar is, is natuurlijk de vraag. Het is duidelijk dat de aandeelhouders vele bevoegdheden erbij gekregen hebben. Echter, niet ten koste van de werknemers. De machtige Raad van Commissarissen heeft moeten inleveren. Is dat erg? Neen, dat niet, en het is een logische aanpassing aan de tijd. Begin jaren zeventig was de aanpassing van de structuur en bevoegdheden een aanpassing die paste bij dié tijd; de huidige aanpassing, die voorgesteld wordt door de SER, is weer relevant voor de huidige tijd. Over een jaar of zeven na invoering zal een evaluatie plaatsvinden.

### **Politieke standpunten corporate governance**

Inzake het advies van de SER worden weer de traditionele loopgraven betrokken. Groen Links wil veel verder gaan inzake de werknemersrechten, zonder zich overigens te realiseren dat werknemers inmiddels in veel gevallen ook deloyale *jobhoppers* zijn geworden die zich laten leiden door bonus, optiepakket en lease-auto. D66 steunt Groen Links in zijn lauwe reactie richting SER-advies. Groen Links en D66 zijn met hun initiatiefwetsvoorstel om te bereiken dat

werknemers hun eigen commissaris(sen) kunnen benoemen op de verkeerde weg. Retoriek uit de jaren zeventig! Een spotprent gaf de positie van een door werknemers benoemde commissaris karakteristiek weer. In een hoekje zat deze commissaris in slobbertrui en met een shagje te mokken, terwijl de voorzitter van het verder sigarenrokende gezelschap hem bits vroeg of hij nog een punt had over het personeel of de spreekwoordelijke kleur van de gordijnen. Overigens, wanneer ondernemingen massaal werknemerscommissarissen benoemen, zal na korte tijd een nieuw soort *old boys network* ontstaan. Oud-FNV-voorman Stekelenburg heeft reeds drie belangrijke commissariaten van beursfondsen! De PvdA twijfelt nog, maar lijkt toch richting SER-akkoord te gaan. De VVD is zeer kritisch en vindt dat de kapitaalverschaffer, de aandeelhouder, nog steeds te weinig bevoegdheden heeft. Het kabinet was er 'als de kippen' bij om dit SER-advies in grote lijnen over te nemen, vanwege deze forse verschillen van mening binnen de paarse coalitie-partijen. Minister Zalm hoopt hiermee - zoals hij op 12 februari jongstleden in het Financieele Dagblad meldde - 'Wild West-taferelen in de Kamer te voorkomen'.

Wanneer we het SER-advies bekijken vanuit het christen-democratische uitgangspunt van gespreide verantwoordelijkheid is het helemaal zo gek nog niet. De Raad van Commissarissen heeft niet meer de sterke, soms incestueuze, positie. Hoewel hierbij nogmaals kan worden aangetekend dat het 'naar behoren samengesteld zijn' van deze 'oude' Raad van Commissarissen ook recht deed aan de gespreide verantwoordelijkheid. Een Raad van Commissarissen of individuele leden dienen geen speelbal te zijn van belangengroepen. Dat schaadt de onafhankelijkheid. Terecht houdt de SER dit punt van 'naar behoren samengesteld zijn' overeind, terwijl bij benoemingen wel meer transparantie, openheid wordt nagestreefd. Het is wel positief dat de werknemers - als belangrijke groep die dagelijks voor de onderneming werkt - meer bevoegdheden krijgen. Wel dient hierbij aangetekend te worden dat middels de Ondernemingsraad werknemers veel van deze bevoegdheden reeds hebben, maar er veel te weinig gebruik van maken. Het reeds jaren lang bestaande instemmings- en adviesrecht omvat meer mogelijkheden dan zich te bemoeien met de samenstelling van het kerstpakket.

Een andere groep die meer bevoegdheden krijgt, zijn de aandeelhouders, die kapitaal ter beschikking van de onderneming stellen. Terecht dat zij vragen om meer transparante verantwoording. De vraag is natuurlijk in hoeverre ze moeten meebeslissen, omdat veel aandeelhouders deze aandelen slechts relatief kort in hun bezit hebben en korte termijnrendement vaak meer voorop staat dan het welzijn van de onderneming. Iets meer bevoegdheden voor de aandeelhouder dan nu het geval is, is echter terecht. Alle macht aan de aandeelhouders zou veel te ver gaan. Een bedrijf is meer dan aandeelhouderswaarde. Het gaat

**👉 Groen Links en D66 zijn met hun initiatiefwetsvoorstel om te bereiken dat werknemers hun eigen commissaris(sen) kunnen benoemen op de verkeerde weg. Retoriek uit de jaren zeventig!**

ook in tegen de Rijnlandse traditie op het Europese vasteland. Ook O' Sullivan (zie elders in deze editie) wijst in haar boek op de groeiende kloof die dreigt te ontstaan tussen de financiële en productieve economie als gevolg van wat zij noemt 'het investeerderskapitalisme'. Voorts dient hierbij aangetekend te worden dat aandeelhouders, met name via de Vereniging van Effecten-Bezitters, nu wel een heel grote broek aantrekken, maar dat wanneer het erop aankomt de meesten schitteren door afwezigheid. Tijdens aandeelhoudersvergaderingen van de grote ondernemingen tiert het absenteïsme welig en is vaak minder dan 1 promille aanwezig. Wanneer ze meer invloed willen hebben, dienen ze het geëigende forum hiervoor wel te bezoeken. Misschien zou een soort van ondernemingsparlement, zoals eerder in dit blad (CDV 5/2000) voorgesteld door Ewald Engelen, de drempel voor de aandeelhouder, om echt mee te praten, verlagen. Daarbij komt nog dat steeds vaker een zeer select gezelschap van beleggers/groot-aandeelhouders aan de touwtjes trekt. Vele miljarden worden beheerd en gestuurd door enkele pensioenfondsen. Een netwerkje dat nog kleiner is dan het genoemde van de old boys. Dit kleine groepje wordt nog machtiger wanneer de aandeelhouders te veel macht krijgen.

Er is nog wel een belangrijke kritische noot te kraken over het SER-advies. De aandeelhouders kunnen enkel de gehele Raad van Commissarissen naar huis sturen. Dat is vreemd en niet goed. Het betekent dat wanneer één commissaris disfunctioneert de aandeelhouders slechts een paardenmiddel hebben. Dat kan ertoe leiden dat de aandeelhouders dit middel weer net iets te zwaar vinden en niemand wegsturen. Bij de Europese Commissie speelde dit ook. Lange tijd werd niemand van de Commissie heengezonden en uiteindelijk moest de hele Commissie weg, hetgeen weer te zwaar was voor de wel goed functionerende commissarissen. Het zou goed zijn wanneer bij de parlementaire behandeling dit punt nader bekeken wordt en dat men niet kiest voor de geadviseerde rigiditeit. Het zou beter zijn wanneer de individuele commissaris wel ter verantwoording geroepen kan worden, met heenzending als ultieme sanctie. Dat stimuleert mogelijk een ontwikkeling dat aandeelhouders veel scherper zullen worden richting commissarissen.

De balans opmakend over het SER-advies inzake *corporate governance* kan geconcludeerd worden dat deze niet zo ingrijpend is als de instelling van het structuurregime dertig jaar geleden, maar dat het wel recht doet aan de veranderde verhoudingen. Het kabinet is nu aan zet. Kan minister Zalm met goed fatsoen het moeizame akkoord van werknemers, werkgevers en kroonleden negeren? Of zal het advies worden overgenomen, broeden de deskundigen verder en worden anticiperend op de evaluatie reeds wat schoten voor de boeg gegeven zoals beschermingsconstructies verder terugdringen, stemmen op afstand (*proxy solicitation*) mogelijk maken, en certificering afschaffen. Alle drie punten zijn niet

☞ **Aangetekend**  
dient te worden dat  
aandeelhouders nu  
wel een heel grote  
broek aantrekken,  
maar dat wanneer  
het erop aankomt  
de meesten schitte-  
ren door afwezig-  
heid.

vreemd in het licht van de internationalisering van markten.

### En dat is twee: corporate citizenship

Het tweede advies van de SER, *De winst van waarden*, gaat over maatschappelijk verantwoord ondernemen, *corporate citizenship* in mooi Engels. Politieke partijen, overheid, maatschappelijke organisaties en ook bedrijven spreken en schrijven erover. En ze handelen er steeds meer naar. Dat is positief, maar heeft als risico dat er sprake is van een soort van hype. Ook over dit onderwerp was het kabinet niet goed in staat een knoop door te hakken. In februari vorig jaar kreeg de Gedragscode van staatssecretaris Ybema geen enthousiast onthaal bij het bedrijfsleven en evenmin bij de sociale partners. Ybema deed vervolgens wat in de polder vaker gebeurt: de SER om advies vragen. Nu ligt er een eensluidend advies. Alle partijen hebben zich kunnen vinden in gedachten, *guidelines*, op het terrein van maatschappelijk ondernemen. En inderdaad heeft het SER-advies veel goede punten. Ook hierbij ligt het SER-akkoord in de lijn van de christen-democratische filosofie van gespreide verantwoordelijkheid.

### SER-voorstellen corporate citizenship

De SER stelt nadrukkelijk zelfregulering voorop. De verschillende *stakeholders* moeten het doen. Zeer bewust heeft de SER geadviseerd niet met (strakke) wet- en regelgeving te komen. Wanneer de overheid bedrijven middels wetgeving wil bewegen tot maatschappelijk ondernemen bereikt men relatief weinig. Bedrijven voelen zich betutteld en zullen het gestelde als het maximale, een soort van eindstation, zien en niet in de geest van het thema verder gaan. Daarbij komt dat er zoveel ontwikkelingen zijn in de maatschappij, waardoor het maatschappelijk ondernemen zelf sterk in beweging is. Wetgeving past daar minder bij. Betrokken bedrijven bijvoorbeeld hebben geen wetgeving nodig om te zien dat ze een taak hebben in de binnensteden. Er moet ruimte zijn voor eigen invulling door bedrijven tezamen met de NGO's. Een wettelijke rapportageplicht wijst de SER af. Maatschappelijk ondernemen heeft van doen met de samenleving, met alle geledingen. Daarbij is de overheid slechts één van de partijen. Maakbaarheid, daar gelooft de SER niet in. Zelfregulering betekent dat maatschappelijke betrokkenheid veel meer vanuit het bedrijf zelf wordt georganiseerd. Het beklift dan ook beter. En natuurlijk mogen bedrijven ook winst maken, investeren, reorganiseren, activiteiten afstoten. Het primaire doel van een onderneming is tenslotte continuïteit. En wanneer het met bedrijven goed gaat, zal het met door bedrijven ontplooid maatschappelijke zaken eveneens goed gaan. En wanneer het minder gaat met bedrijven, blijft maatschappelijk ondernemen van belang. Juist om in de gunst van consumenten te komen/blij-

✂ De aandeelhouders kunnen enkel de gehele Raad van Commissarissen naar huis sturen. Dat is vreemd en niet goed. Het betekent dat wanneer één commissaris disfunctioneert de aandeelhouders slechts een paar-denmiddel hebben.

ven. Maatschappelijk ondernemen moet ingebed zijn in het bedrijf, onderdeel zijn van de strategie. Dan zijn bedrijven ook bereid hier in mindere tijden aan te werken. Het SER-rapport spreekt in dit kader van *corporate citizenship*. Bedrijven maken deel uit van de *civil society*, de plaats waar iedereen, ook het bedrijf, z'n plicht heeft. De nieuwe samenleving wordt gemaakt door arrangementen van burgers, overheden en bedrijfsleven tezamen. Milieu- en mensenrechten zijn gebaat bij deze maatschappelijke oriëntatie. Als sturingsmiddel, en als toonbaar bewijs dat maatschappelijk ondernemen onderdeel is van de strategie, kunnen gedragscodes een stimulerende en sturende rol vervullen. Bij dat laatste wijst de SER erop dat de gedragscode zelf nog niks is, maar dat de naleving en controle hiervan essentieel zijn. Bij het opstellen van de code kunnen NGO's een rol spelen om kennis in te brengen en draagvlak te verkrijgen. Tenslotte sluit het SER-advies aan op de koers die de OESO-landen in juni jongstleden hebben bepaald. Nederland kan, mag en moet gidsland durven zijn, maar een *Alleingang* wordt niet begrepen, maakt het Nederlandse bedrijven onnodig moeilijk en zal ondernemers eerder afschrikken.

### Politieke standpunten corporate citizenship

Van belang in het te voeren debat is nu of en hoe we, als christen-democraten, het SER-advies over maatschappelijk ondernemen kunnen toetsen aan onze beginselen? Kunnen we hierin onderscheidend zijn? PvdA en Groen Links zitten duidelijk op de lijn van wetgeving van bovenaf. De liberalen, vrijheid minder dan christen-democraten inkapselend in verantwoordelijkheid, lijken meer afwachtend te zijn en minder behoefte te hebben aan een appèl als gedaan door staatssecretaris Ybema, ondersteund door genoemd SER-advies. Ook ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen moet de invalshoek gespreide verantwoordelijkheid zijn. Iedere *stakeholder* heeft z'n rol en z'n taak en z'n plicht. Ons inziens zit de SER hier op de juiste lijn. Solidariteit en duurzaamheid komen eveneens terug. Bij internationale zaken spelen onmiskenbaar de mensenrechten. Maatschappelijk ondernemen is het investeren in markt, milieu, maatschappij en mensenrechten. Een appèl doen op de verschillende verantwoordelijken is een goede weg. Dat kan dan leiden tot het op de agenda zetten van een aantal verschillende punten.

Richting het bedrijfsleven allereerst de kanttkening dat het maatschappelijk ondernemen nog te veel als PR-middel gebruikt wordt. Vaak wanneer de verkoop stagneren, doordat consumenten een bedrijf boycotten, gaan bedrijven maatschappelijk ondernemen. Ze trekken zich bijvoorbeeld terug uit een land, waarvan de mensenrechten ter discussie staan, of stoppen een activiteit omdat milieu-actiegroepen de publiciteit zoeken. De inmiddels overbekende voorbeelden van Shell (*Brent Spar*) en Heineken (Birma) bewijzen dat het bedrijfsecono-

☞ Ook hier ligt het SER-akkoord in de lijn van de christen-democratische filosofie van gespreide verantwoordelijkheid.



mische motief het veelal wint van het morele. Maatschappelijk ondernemen is dan een vorm van PR, namelijk het terugwinnen van boze consumenten. Dit was ook te zien toen Zwitserse banken enkele jaren geleden ineens bereid bleken een fonds voor Joodse nazi-slachtoffers en hun nabestaanden op te richten. In de Verenigde Staten werd namelijk een boycot van Zwitserse banken overwogen. Zeker voor bankiers is de rekensom dan snel gemaakt. Overigens keert de zappende consument vaak weer snel terug. Toen anderhalf miljoen nakomelingen van de *Pilgrim Fathers* in de Verenigde Staten onlangs de winkels van Ahold in de Verenigde Staten dreigden te boycotten, omdat Albert Heijn in Leiden het originele *Pilgrim Fathers* Huis wilde ombouwen tot supermarkt, was Ahold in de Verenigde Staten snel om.

Een tweede kanttekening is dat maatschappelijk ondernemen te vaak “de hobby van de baas” is. Wil een bedrijf of instelling echt maatschappelijk ondernemen, dan dient het idee breder gedragen te worden. De onderneming moet maatschappelijk ondernemen, niet de raad van bestuur! Het onderwerp dient in de *mission statement* van het bedrijf opgenomen te zijn en op papier en in de praktijk onderschreven te worden door hoger, midden en lager kader. Juist mensen onder de top worden geconfronteerd met klanten, leveranciers en andere relaties. En op deze niveaus wordt een bedrijf gepresenteerd inclusief het ‘speeltje van de baas’, het maatschappelijk ondernemen. Een onderneming die maatschappelijk ondernemen echt ziet als onderdeel van de strategie integreert het onderwerp ook met andere zaken in het jaarverslag en maakt zich er niet vanaf met een ‘duurzaamheidsjaarverslag’ voor een beperkte groep betrokken relaties.

✎ **Maatschappelijk ondernemen is het investeren in markt, milieu, maatschappij en mensenrechten.**

De derde kanttekening betreft de keuze van de landen die wel mogen en de landen die niet mogen. Wie bepaalt dit? Het is duidelijk dat in veel landen de mensenrechten niet zijn zoals bij ons. Politieke en sociale grondrechten worden vaak met voeten getreden. Voor een deel is de verscheidenheid in het omgaan met mensenrechten logisch, omdat de landen cultureel verschillen. Echter, voor een belangrijk deel is het terecht dat de westerse landen zich zorgen maken over deze rechten. Om (weer) even het voorbeeld van Heineken in Birma te noemen. Heineken trok zich terug uit dit land, toen met name de Amerikaanse bierdrinker weigerde nog langer Heineken te kopen. Rond die tijd ging China open en sloten Amerikaanse (en ook Europese) bedrijven volop contracten in dat land, gingen *joint-ventures* aan en vestigden er dochtermaatschappijen. Waarom is China wel toegestaan en Birma niet? Natuurlijk, de landen zijn onvergelijkbaar, maar dat de mensenrechten in beide landen niet gerespecteerd worden, is geen punt van discussie. Hangt dit af van de belangen van de Verenigde Staten? Speelt de omvang van het land een rol? Zijn we bang voor China? Enige hypocrisie van bedrijven, landen en consumenten is op z'n minst aanwezig. Maatschappelijk ondernemen is moeilijk, consequent zijn is nog

moeilijker.

Wanneer we spreken over verantwoordelijkheid is het ook van belang te realiseren dat net zo min als dat bedrijven graag van bovenaf regels, wetgeving, gedictieerd krijgen, werknemers eveneens zo in elkaar zitten. De ondernemingsleiding zal maatschappelijk ondernemen moeten promoten, uitdragen, maar de werknemers zullen het dagelijks moeten uitvoeren. Interne gedragscodes kunnen dan waardevol en nuttig zijn. En dan geldt heel sterk: van onderop organiseren, en niet alleen in de stafdiensten. Daar zal ook het bedrijf op worden afgekeurd door haar klanten.

En tenslotte betekent verantwoordelijkheid spreiden eveneens dat de consumenten een rol hebben. Maatschappelijk consumeren is de beste aanzet tot maatschappelijk ondernemen. Dit appèl mogen politici en bedrijven zeker doen. Wanneer de consument bereid is een paar dubbeltjes meer te betalen voor verantwoord 'geproduceerd' vlees, voor groene stroom en voor een eerlijk gemaakte voetbal, dan zullen ondernemers zich aangespoord voelen, zelfs verplicht voelen, dit te leveren. Evenals bedrijven en landen kunnen consumenten een beetje hypocriet zijn. Dit geldt ook op het punt van vakantiebestemmingen. Heineken mag niet naar Birma, de toeristen wel.

### **De mensen willen weer meesturen**

☞ **De SER-adviezen sluiten aan bij de ontwikkeling dat mensen steeds meer zelf aan de stuurknuppel willen zitten en willen meedenken, meebeslissen en meeondernemen.**

De onderneming in de maatschappij. Het CDA heeft bij het uitdragen van zijn ordeningsgedachten hier een duidelijke mening over. De SER-adviezen sluiten aan bij de ontwikkeling dat mensen steeds meer zelf aan de stuurknuppel willen zitten en willen meedenken, meebeslissen en meeondernemen. Mensen willen openheid, transparantie en dat diegenen die macht hebben daarover ook verantwoording afleggen. Ondernemingen moeten daarin een heldere lijn volgen. Mensen willen zelf weer meedoen. En, inderdaad, soms gestuurd door eigen belangen. Door koerswinst. Door belangen als werknemer. Maar ook door waarden en normen. Door betrokkenheid bij de onderneming en bij de maatschappij. Beide adviezen van de SER zitten op de lijn die er van uitgaat dat verschillende geledingen meebeslissen en meedoen en dat zelfregulering van belang is. Beide adviezen geven aan dat de onderneming midden in de maatschappij staat. Beide SER-voorstellen roepen warme gevoelens op, omdat de in de adviezen voorgestelde ordeningen passen bij de gespreide verantwoordelijkheid, waar we als christen-democraten aan hechten. Die lijn is dan ook de munitie in de debatten over bovengenoemde onderwerpen: tegen de vrijblijvendheid en het eigenbelang in; het is goed om de verantwoordelijkheden neer te leggen bij de geledingen die er over gaan; (zelfregulering en geen extra wetgeving); meer invloed voor werknemers en aandeelhouders en minder coöpta-

tie.

De vraag is nu of het kabinet, bestaande uit de paarse partijen, die over beide adviezen onderhuids nog disputen hebben, de SER-gedachten overneemt. Afkopen, de chequeboek-doctrine, gaat bij dit onderwerp wat lastiger. Uitstel tot na de verkiezingen is met ruim een jaar te gaan ook altijd nog een oplossing. Niet de meest moedige.

En de adviezen zelf komen elkaar tegen op de Algemene vergadering van Aandeelhouders, wanneer de aandeelhouder wil spreken over de commissaris die hij benoemd wil zien en over de mensenrechten en het milieu die hem aan het hart gaan. Dat deze aandeelhouder zelf ook slechts een soort van *homo zap-pens* is, een passant, blijkt wanneer hij wegrijdt bij genoemde aandeelhoudersvergadering in zijn dieselauto. Op kantoor aangekomen, verkoopt hij zijn aandelen en gaat in een ander fonds dat op het punt staat te gaan saneren en dus goede perspectieven heeft. Vervolgens boekt hij zijn vliegvakantie naar Pakistan, alwaar hij een leren voetbal voor z'n zoontje koopt.

Renderend beleggen en maatschappelijk consumeren blijken soms lastig.

*Mr. F.A.M. van den Heuvel is werkzaam bij Rabobank Nederland en redacteur van Christen-Democratische Verkenningen.*