



Waarde(n) vol ondernemen

Auteur(s):

Tulder, R., van
Hoogleraar Bedrijfskunde, Vakgroep Business-Society Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4288, pagina D16, 23 december 2000

Rubriek:

Dossier: Economie en ethiek

Trefwoord(en):

ondernemen

Is de opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen gevolg van groeiend altruïsme onder ondernemers, van toenemend normbesef als gevolg van globalisering of gewoon ingegeven door de behoefte om goede sier te maken?

De groeiende belangstelling van ondernemers voor maatschappelijk verantwoord ondernemen lijkt ingegeven door veranderende waarden en normen. De oude wijsheid van Milton Friedman dat de 'business of business, is business' en 'winstmaximalisatie' het ultieme (maatschappelijke) doel zijn, heeft in de jaren negentig plaatsgemaakt voor een veel actievere visie op ondernemen en ondernemers.

Een voor velen aansprekende moderne ondernemers-icoon is Annita Rodick van de Body Shop. *Business as un-usual* is de titel van het boek waarin ze haar bedrijfsprincipes en de daarbij horende nieuwe waarden uitlegt. In het maandblad *Elle* stond onlangs een advertentie, waarin wordt gesteld dat bij de aanschaf van lipstick, een vast bedrag aan liefdadigheid wordt gegeven ('lipstick en liefdadigheid'). Ben en Jerry, oprichters van de gelijknamige ijsketen, propageren een afdracht van ten minste vijftien procent van hun winst aan maatschappelijke doelen. Deze uitingen kunnen nog gezien worden als een poging van niche-spelers om de entreebarrières van een markt te overwinnen. Maar steeds meer gevestigde ondernemingen gaan ook over tot het benadrukken van hun ondernemingswaarden. Meest bekende voorbeeld hiervan is Shell met zijn 'people, profit, planet'-principes waarin bedrijfswaarden en maatschappelijke waarden (planeet, mensen) met elkaar in verband worden gebracht. In de financiële sector blijkt ethisch of duurzaam beleggen 'booming business'. Vertegenwoordigers van de nieuwe economie als Bill Gates, ten slotte, komen met een maatschappelijke visie, waarmee ze hun ondernemersvisie ('business@ the speed of light') proberen te legitimeren.

Sinds het begin van de jaren negentig is duidelijk sprake van een heroriëntatie van ondernemingen op maatschappelijke waarden. Ondernemen met het oog op de toekomst¹. Cynici memoreren echter dat deze heroriëntatie waarschijnlijk alleen is ingegeven door maatschappelijke druk van consumentenorganisaties en overheden en derhalve een uiting van re-actieve waarden is: voorkomen dat ondernemingen reputatieschade oplopen en op aandeelhoudersvergaderingen met kritische vragen worden geconfronteerd. Anderen - de ondernemers voorop - menen dat sprake is van een echte (pro-actieve) heroriëntatie van intrinsieke ondernemerswaarden: maatschappelijk ondernemen.

In deze bijdrage zullen beide perspectieven de revue passeren. Daarbij zal met name aandacht worden gegeven aan gedragscodes voor en door ondernemingen, als meest concrete invulling van (veranderende) waarden. Dit bouwt voort op recent onderzoek aan de Erasmus Universiteit naar circa 150 internationale gedragscodes - geïntroduceerd door zowel NGO's, overheden als ondernemingen - en een onderzoek onder 38 Nederlandse ondernemingen die een ethische gedragscode hebben ontwikkeld².

Re-actieve waarden

In hoeverre is maatschappelijk(er) en ethisch ondernemen een reactie op toegenomen druk vanuit overheden, consumentenorganisaties, actiegroepen of andere ondernemingen?

Ten eerste de druk vanuit overheden. In de Verenigde Staten is de bedrijfsethische praktijk het verst gevorderd. Sinds het begin van de jaren negentig heeft 85 procent van de tweeduizend grootste Amerikaanse ondernemingen een gedragscode, compleet met 'ethics officer' en een 'ethics hotline'³. De reden voor deze opmerkelijke aandacht voor ethisch ondernemen lijkt echter ook tamelijk banaal. In 1991 werden door de Federale regering 'Federal Sentencing Guidelines' ingesteld. Deze richtlijnen legden hoge boetes op aan ondernemingen waarvan werknemers 'criminele' activiteiten hadden ontwikkeld. Ondernemingen konden echter rekenen op aanzienlijke straffkortingen als men aantoonbaar een systeem had geïmplementeerd wat illegale activiteiten kon voorkomen of tenminste kon opsporen. Het betekende het begin van een vloedgolf van 'ethics officers', van gedragscodes en van ethische trainingsprogramma's in die ondernemingen. Punt voor de cynici is dat ondanks de strengere regels in de Verenigde Staten de effectiviteit verminderd is, getuige het feit dat de jaarlijkse boetes opgelegd vanwege overtreding van de Federale Richtlijnen van 1995 tot 1999 verdubbeld zijn van 154 miljoen dollar tot meer dan 300 miljoen. Principes en praktijken komen niet altijd overeen⁴.

Consumentenacties hebben, ten tweede, ontegenzeggelijk ondernemingen ertoe overgehaald om hun waarden te expliciteren, te veranderen of aan te scherpen. Onder meer gesteund door de nieuwe wettelijke kaders in de VS, waren consumentenorganisatie bijvoorbeeld actief bij het aan de kaak stellen van de slechte arbeidsomstandigheden bij overzeese toeleveranciers in de kleding en

schoeiselindustrie. In 1992 waren de Amerikaanse ondernemingen Levi Strauss en Nike de eersten die zich in een gedragscode uitspraken over de minimumleeftijd van werknemers in ontwikkelingslanden. In hun eerste gedragscode komt nog een leeftijd van twaalf jaar voor, welke daarna - onder druk van consumentenorganisaties - in enkele keren tot zestien jaar is opgekrikt.

Ten derde 'single issue' actiegroepen. De strategie van Greenpeace tegen het afzinken van de Brent Spar heeft een belangrijke rol gespeeld bij de timing van Shell's introductie van gedragscodes en het opstarten van ethische verslaggeving. Protesten van Amnesty International tegen de terechtstellen van Nigeriaanse Ogoni-leiders verklaren ten dele waarom Shell in 1997 als eerste onderneming in de wereld de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (uit 1948) omarmde. Shell had al in de jaren zeventig een eerste code opgesteld, maar de acties van consumentenorganisaties hebben haar genoopt deze aan te scherpen, bijvoorbeeld op het terrein van mensenrechten.

Ten vierde worden re-actieve waarden ook ingegeven door kopieergedrag: ondernemingen willen niet achterblijven bij concurrenten in dezelfde branche. Het fenomeen van 'branche-codes' doet zich ook voor, waarin ondernemingen uit een bepaalde branche proberen gemeenschappelijke waarden voor de leden af te speken. De praktijk van deze codes is meestal dat ingestoken wordt op het niveau van de 'lowest common denominator'.

Het ontbreken van expliciete maatschappelijke druk - ondersteund door overheidsregulering - in menig Europees land verklaart deels waarom het cijfer van ondernemingen met gedragscodes aanmerkelijk lager ligt dan in de Verenigde Staten. In Nederland hebben 38 van de grootste honderd ondernemingen een gedragscode⁵. In Japan ligt dat cijfer nog veel lager. Dat is een indicatie van lage maatschappelijke druk, maar ook van een andere visie op het gebruik van codes. Ondernemingen lijken overigens hardnekkig de schijn tegen te hebben. Uit een onderzoek van de Nederlandse Consumentenbond uit juli 1999 blijkt dat slechts dertig procent van de bevolking vindt dat ondernemingen ook daadwerkelijk 'maatschappelijk verantwoord' bezig zijn. Van de weeromstuit is 76 procent van de bevolking van mening dat de overheid bedrijven moet verplichten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Een vanzelfsprekend weinig lonkend perspectief voor ondernemers.

De dreiging van sterkere regulering door overheden en reputatiebeschadigende consumentenacties heeft veel ondernemers rijp gemaakt voor een waarden-oriëntatie. Het gevaar van re-actieve waarden is natuurlijk dat ze niet bekliven. De ervaring in de VS is bijvoorbeeld dat gedragscodes vaak nauwelijks door het topmanagement gedragen worden en dat er creatief ontduikgedrag optreedt. De meeste boetes in de VS komen momenteel overigens terecht bij kleinere ondernemingen. Opgelegde waarden kunnen de effectiviteit van maatregelen sterk verminderen.

Pro-actief

In hoeverre is meer aandacht voor maatschappelijk en ethisch ondernemen een indicatie van een overgang van 'social responsive' (reactief) naar 'social responsible' (pro-actief) ondernemen? Er is een aantal redenen aan te geven waarom we er vanuit kunnen gaan dat groepen van ondernemingen niet alleen vanwege maatschappelijke druk, maar ook vanwege een intrinsieke motivatie tot meer maatschappelijk verantwoord ondernemen geneigd zullen zijn.

Ten eerste blijkt ethisch ondernemen winstgevend te zijn. Onderzoeken naar 'Social corporate performance'⁶ laten zien dat het rendement van maatschappelijke(r) ondernemingen over het algemeen hoger ligt. Daarnaast blijkt maatschappelijk verantwoord ondernemen ook samen te hangen met een hogere marktkapitalisatie, waardoor het voor beleggers veel interessanter is om in dergelijke ondernemingen te investeren⁷. Elke brochure van ethische beleggingsfondsen, zoals van de Triodosbank, laat over een langere periode - begin of helft van de jaren negentig - zien dat het rendement van groenfondsen en andere ethische fondsen hoger ligt dan op andere fondsen. De extra belastingkorting in Nederland op dergelijke aandelen helpt natuurlijk ook. Zogenaamd 'strategische filantropie' blijkt tevens een positief rendement op te leveren.

Ten tweede vraagt de huidige tijd - met grote paradigmaverschuivingen op technologisch gebied - ook dat ondernemers hun maatschappelijke visie duidelijker uitdragen. Wat denkt men van genetisch gemodificeerd voedsel, hoe om te gaan met de internetrevolutie? Ondernemen vergde altijd al visie, maar nu nog meer. Ook voor de medewerkers is een dergelijke visie belangrijk: als mobiliserings- en stimuleringsmiddel. Als zodanig is waarde(n)vol ondernemen een teken van goed personeelsbeleid - zeker op een krappe arbeidsmarkt. Personeelsmanagers zijn steeds meer op zoek naar immateriële stimulansen voor medewerkers met 'business community involvement' programma's en het starten van vrijwilligersprojecten⁸. De onderneming met het meest duidelijke jaarverslag in Nederland is de Rabobank - een coöperatie met meer behoefte aan een maatschappelijke visie, de leverancier van de nieuwe voorzitter van de SER (Wijffels), maar ook de enige bank met een Triple A-notering. Visie en rendement zijn in menige branche nauw aan elkaar gerelateerd. Ondernemers kunnen daarbij principiëler zijn dan overheden. Uit ons onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat ondernemingen zich in hun gedragscodes expliciet tegen kinderarbeid uitspreken dan regeringen. Blijkbaar is dit een weerspiegeling van het feit dat vele regeringen in een soort internationale vestigingwedloop verzeild zijn geraakt, waarin het moeilijk is strikte eisen aan ondernemingen te stellen.

Ten derde is maatschappelijk ondernemen de uiting van een minder idealistisch - maar daarom niet minder intrinsiek motiverend - gegeven. In de huidige netwerkeconomie zijn ondernemers op zoek naar nieuwe controlemiddelen teneinde transactiekosten te verminderen en voorspelbare relaties met zowel toeleveranciers als werknemers te onderhouden. Expliciete waarden en normen vervullen daarin een belangrijke rol. Codes blijken vaak strengere eisen aan de externe dan aan de interne toeleveranciers te stellen en fungeren veeleer als selectie-instrument dan als een reëel instrument ter stimulering van verantwoordelijk gedrag bij de toeleveranciers. Bij de codes ten aanzien van werknemers is eenzelfde (lichte) discrepantie te constateren: in 85 procent van de codes bij Nederlandse ondernemingen werd van een verantwoordelijkheid van de onderneming jegens de werknemers gesproken, maar in 94 procent van de codes werd de verantwoordelijkheid van de werknemers jegens de onderneming benadrukt⁹.

Ten slotte weerspiegelt waarde(n)vol ondernemen een waardevol marketinginstrument en toetredingsstrategie: een verzadigde markt betreden (Ben and Jerry's, Body Shop, Max Havelaar) kan vaak alleen maar door een totaal nieuw product neer te zetten - in een verzadigde markt bijzonder moeilijk - of andere waarden te benadrukken. Dat leidt tot overname van deze waarden (letterlijk: acquisitie van Ben and Jerry's door Unilever; figuurlijk: groene strategie van Ahold), waardoor het marktaandeel van de initiatiefnemers van de waardenheroriëntatie overigens vaak tamelijk beperkt blijft.

Maatschappelijk ondernemen kan derhalve ook verklaard worden vanuit de wens tot de ontwikkeling van een langere termijn-strategie (visie), een principe van personeelsmanagement, vanuit een controledrang, als toetredingsstrategie en als marketinginstrument. Kortom, allemaal pro-actieve waarden, die verdraaid veel lijken op normale ondernemersstrategie ¹⁰. Het onlangs uitgebrachte SER (ontwerp)-advies over maatschappelijk ondernemen heet niet voor niets 'de winst van waarden'. Het formuleren van pro-actieve waarden bergt het gevaar in zich dat men onder andere door de media wordt afgestraft op het niet nakomen van de geëxpliciteerde waarden. Shell met haar expliciete(re) waarden krijgt momenteel veel meer kritiek te verduren dan bijvoorbeeld Esso met haar veel stilzwijgender strategie. De 'Brent-Spar' wordt overigens beheerd door beide ondernemingen. Mede door dit soort reacties vanuit de samenleving is menig onderneming bijzonder beducht op het omarmen van al te strikte of al te universele waarden. Shell staat tamelijk alleen met haar omarming van de universele verklaring van de rechten van de mens. In ons onderzoek bleken bijzonder weinig ondernemingen expliciete steun te geven aan universele rechten, of rechten voor werknemers zoals vervat in codes van de International Labor Office (ILO). Ondernemingen verwijzen in hun codes minder naar internationale verdragen dan regeringen en Non-gouvernementele organisaties (NGO's). Over de vrijheid van associatie - een onderdeel van de ILO-codes - zijn ondernemingen minder expliciet. In OESO-onderzoek naar 182 gedragscodes wordt in minder dan twintig procent van de gevallen naar een internationale standaard zoals de ILO-conventies verwezen ¹¹. Van de 38 ondernemingen in Nederland die een gedragscode hebben, verwijst slechts twaalf procent naar mensenrechten en negen procent naar de rechten van werknemers.

Ten slotte, het grootste probleem met door ondernemingen zelf geformuleerde waarden is dat de controle op naleving ervan zwak geregeld is. De meeste codes zijn niet erg uitgesproken in het kwantificeren van doelstellingen, in het aangeven van duidelijke tijdslijmieten, noch in het aansluiten bij internationale standaarden en verdragen. Ondernemingen willen het liefst interne controle. Andere stakeholders zien meer in externe controle (geen accountants). Het OESO-onderzoek bevestigt dit resultaat, terwijl daar ook geconstateerd wordt dat in situaties van niet-nakoming van de codes zelden derden een rol wordt toebedeeld. Ondernemers zien meer in zelfregulering. Maar daarmee zijn hun gedragscodes ook niet altijd erg geloofwaardig. Het is derhalve voorspelbaar dat de maatschappelijke druk op het formuleren van nadere waarden nauwelijks zal verminderen.

Conclusie: waarden en normen als interactief medium

Het blijkt dat ondernemingen zowel pro-actieve als re-actieve redenen hebben om zich maatschappelijk verantwoord op te willen stellen. Waarde(n)vol ondernemen is een dynamisch onderwerp. Codes worden regelmatig veranderd en geactualiseerd, en zijn het resultaat en het onderwerp van onderlinge beïnvloeding door maatschappelijke groeperingen. De waarden zijn duidelijk nog niet in marmer gebeiteld. De meeste codes zijn maar deels vrijwillig en inhoudelijk nog tamelijk zwak ontwikkeld. Er is weinig objectieve controle op de naleving en er zijn weinig toetsbare criteria of uitgewerkte doelstellingen. Tevens ontbreken duidelijke sancties op niet-naleving van de eigen codes. De impact van gedragscodes zal derhalve vooralsnog beperkt blijven en derhalve ook niet een vervanging van internationale gedragscodes noch een excuus voor overheden zijn om geen eigen actie te ondernemen. Het blijkt dat de interactie tussen verschillende maatschappelijke groeperingen grotendeels bepaalt hoe een waarde(n)vol ondernemen in het algemeen en een gedragscode specifiek er in de praktijk uitziet. Veel codes blijken aangescherpt te worden in interactie met andere maatschappelijke groeperingen, zeker als die laatste groeperingen een koopkrachtige vraag vertegenwoordigen. Zonder deze interactie zou er in het afgelopen decennium minder voortgang zijn geboekt met gedragscodes. Goedwillende ondernemingen hebben deze druk deels nodig teneinde te voorkomen dat ze te ver voor de concurrenten uitlopen en zich te kwetsbaar opstellen.

Het jaar 2000 is druk geweest voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen. De OESO kwam in juni na moeizame onderhandelingen - onder leiding van Nederland - tot bijgestelde *Richtlijnen voor het verantwoord opereren van multinationale ondernemingen*. Onder druk van de Tweede Kamer is staatssecretaris Ybema van Economische Zaken met een voorbeeldcode voor ondernemingen gekomen - zeer tegen de zin van het VNO-NCW. Het al jaren bestaande Nationaal Contact Punt (NCP) dat de navolging van de richtlijnen van de OESO promoot en klachten behandelt, werd nieuw leven ingeblazen. In oktober werd voor de tweede achtereenvolgende keer de Dag van het Ethisch Beleggen georganiseerd, onder grote belangstelling. Het aantal Nederlandse ondernemingen met een gedragscode is inmiddels verder gegroeid. Ten slotte kwam in november de SER met een ontwerpadvies 'maatschappelijk ondernemen' waarin gesteld wordt dat de sociale partners actief betrokken zullen moeten worden bij ontwikkeling en implementatie van gedragslijnen (zoals van de OESO). Het poldermodel in maatschappelijk ondernemen. Ook in de ethische verslagen van Shell wordt de laatste jaren regelmatige verwezen naar de noodzaak om over onderwerpen in discussie te gaan met de samenleving. Een gedragscode - een geformaliseerde waarde - ondersteunt veeleer het maatschappelijk debat dan dat het hier een einde aan maakt. De SER stelt dat geen nieuwe wet- en regelgeving voorzien wordt - ook niet ten aanzien van rapportageverplichtingen van ondernemingen. Het debat over de randvoorwaarden en de concrete invulling van waarde(n)vol ondernemen zal daarom nog wel een tijd woeden. Dat vertegenwoordigt op zich ook een belangrijke waarde.

Zie voor reactie J. Graafland, [Waar ligt de motivatie?](#), ESB-Dossier Economie en ethiek, 23 december, 2000, blz. D2

1 J. Wempe en M. Kaptein, *Ondernemen met het oog op de toekomst. Intefratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*, SMO-2000-3, 2000.

2 A. Kolk, R. van Tulder en C. Welters, International codes of conduct and corporate social responsibility: can transnationals regulate themselves? *Transnational Corporations*, jaargang 8, nr.1, blz. 143-180; R. van Tulder en A.Kolk, How multinationality affects ethics: codes of conduct in the sporting goods industry, *Journal of International Business Studies*, te verschijnen.

3 KPMG, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van de overheid*, KPMG Ethics Consulting, 13 september 1999.

4 Inside track: when conforming to the rules is not enough, *Financial Times*, 19 augustus 1999.

5 VNO-NCW en KPMG, *De integere organisatie. Het nut van een bedrijfscode*, Den Haag, 1999.

6 S. Wartick en D. Woods, *International business and society*, Blackwell Business, 1999.

7 R. van Tulder, *Redrawing organizational boundaries*, Erasmus Universiteit Rotterdam.

8 L. Meijs en P. Hek, *Business community involvement: what's that?* Paper, gepresenteerd tijdens de 28e Arnova Conference, Washington DC, 4-6 november, 1999.

9 VNO-NCW-KPMG, 1999.

10 Zie De Good Company, Landelijk Centrum Opbouwwerk, *Voorbeelden van maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijfsleven*, Den Haag, juni 1999.

11 OESO, *Deciphering codes of conduct: a review of their contents*, OESO, Parijs, maart 2000.