

---

# **De Winst van Ethiek**

Maatschappelijk ondernemen in het midden- en kleinbedrijf

---

## Inhoudsopgave

<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMENVATTING EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>3</b>
<i>Aanbevelingen</i> .....	5
<b>INLEIDING</b> .....	<b>8</b>
<b>1. GESCHIEDENIS VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN. HET UUR (VOOR) U?</b> .....	<b>9</b>
<b>2. DE ONDERNEMER</b> .....	<b>12</b>
<b>3. HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF: EEN GEPRIVILEGIEERDE STATUS VOOR MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN</b> .....	<b>14</b>
<b>4. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN: HOE DOE JE DAT?</b> .....	<b>17</b>
<i>Legale wellevendheid</i> .....	17
<i>Sponsoring</i> .....	18
<i>Maatschappelijke alertheid: doen wat je kan</i> .....	19
<i>Ondernemen voor een betere wereld</i> .....	19
<b>5. MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN, WAAROM DOE JE DAT?</b> .....	<b>21</b>
<b>6. DE EERSTE BETROKKENEN: DE MEDEWERKERS</b> .....	<b>23</b>
<b>7. DE OMGEVING: IS DE ONDERNEMER AFHANKELIJK OF ONDERNEMEND?</b> .....	<b>26</b>
<i>De klant; koning?</i> .....	26
<i>Leveranciers; niet het stokje maar de race</i> .....	28
<i>De brancheorganisaties; een sleutelpositie</i> .....	29
<i>De overheid; gepast beleid</i> .....	31
<b>8. COMMUNICATIE</b> .....	<b>33</b>
<b>9. BESLUIT</b> .....	<b>35</b>
<b>VERANTWOORDING</b> .....	<b>36</b>
<b>LITERATUUR</b> .....	<b>37</b>

## Samenvatting en aanbevelingen

Succesvol ondernemen is niet alleen een kwestie van geld, maar ook van waarden. Hiermee bedoelen we maatschappelijke waarden zoals een plezierige werkplek, een schoon milieu, gelijke arbeidskansen, medezeggenschap, een veilige en gezellige buurt en het streven naar een meer gelijkwaardige verdeling van de welvaart in de wereld. De laatste tijd is er juist voor deze waarde-kant van het ondernemen veel aandacht. Consumenten vragen om 'ethische' producten. In de media wordt veel aandacht besteed aan maatschappelijk ondernemen. De overheid stimuleert ondernemers om hun eigen ethische codes te ontwikkelen. En ook krijgen ondernemers zelf steeds meer interesse in de 'meerwaarde' van ondernemen. Dit is het juiste moment om aan het onderwerp maatschappelijk ondernemen aandacht te besteden.

De continuïteit van het bedrijf behoort de eerste zorg te zijn van de ondernemer, en hierbij voeren omzet en winst de boventoon. Zeker. Maar daarnaast wordt de maatschappelijke betrokkenheid van de ondernemer een steeds belangrijkere factor in de continuïteit van het bedrijf. De oorzaak hiervan zijn de groeiend aantal verwachtingen die de samenleving aan de ondernemer stelt. Ethiek is, zogezegd, een vast onderdeel van de winst van het bedrijf aan het worden. Het zal niet zo lang meer duren voordat in het jaarverslag niet alleen het financiële resultaat wordt weergegeven, maar ook de maatschappelijke rentabiliteit moet worden verantwoord. Sommige bedrijven hanteren nu al een drievoudig eindresultaat: winst in guldens, in milieu en in sociale waarden.

Het zijn vooral grote bedrijven die de aandacht van de media trekken. Shell en de Brent-Spar bijvoorbeeld, en Heineken in Birma. Dat wil echter niet zeggen dat maatschappelijk ondernemen niet thuis hoort in het midden- en kleinbedrijf. Integendeel. Het mkb heeft een geprivilegieerde positie voor maatschappelijk ondernemen. Deze positie dankt het aan een aantal typische eigenschappen:

- Het mkb is **herkenbaar**. Het staat vaak letterlijk en figuurlijk midden in de maatschappij. Meestal is de baas bekend, en is die ook makkelijk te vinden.
- Het mkb is **aanspreekbaar**. Men spreekt de ondernemer ook rustig aan. Niet alleen als de consument iets niet bevalt, maar ook om hem of haar uit te nodigen aan een of andere (buurt)actie mee te doen.
- Het mkb is **persoonlijk**. Het contact dat een ondernemer in het mkb met klanten, leveranciers of buurtbewoners heeft is vaak veel informeler en persoonlijker dan in het grootbedrijf. In het mkb heeft men eerder met mensen te maken dan met functies.
- Het mkb is **flexibel**. Deze flexibiliteit bestaat uit de mogelijkheid om snel op maatschappelijke veranderingen te reageren.
- Het mkb is **invloedrijk**. Door de centrale plaats die het mkb in de samenleving inneemt, is de invloed van beslissingen die mkb ondernemers maken groot.

Maatschappelijk ondernemen is zo divers als ondernemen zelf. Welke mogelijkheden er zijn is per branche en per type bedrijf verschillend. Een belangrijk verschilpunt is de mate waarin de maatschappelijke betrokkenheid zit verweven in het primaire proces, de 'core business' van de onderneming. In dit rapport onderscheiden we vier vormen van maatschappelijk ondernemen. De eerste vorm is legale wellevendheid. Voor ondernemingen die te maken hebben met veel overheidsregelgeving en een 'mores' in de sector waarin het als een sport wordt gezien om regels te ontduiken, kan het zorgvuldig naleven van de voorschriften een belangrijke eerste stap in maatschappelijk ondernemen zijn.

Als tweede onderscheiden we sponsoring. Ondernemers sponsoren activiteiten met een algemeen maatschappelijk belang.

Ten derde onderscheiden we maatschappelijke alertheid. Hierbij streef je er als ondernemer naar om maatschappelijke waarden die in meer of mindere mate met de onderneming te maken hebben, te realiseren. Tot slot bestaat er een vorm van maatschappelijk ondernemen die wij 'ondernemen voor een betere wereld' noemen. Maatschappelijke waarden vormen hierbij het kernprodukt van de onderneming.

De redenen om maatschappelijk te ondernemen zijn zeer divers. Aan de ene kant van het spectrum staan ondernemers die maatschappelijk betrokken zijn om zich van andere ondernemers te onderscheiden, of omdat ze bang zijn voor negatieve publiciteit. Aan de andere kant ondernemers die door een sterke persoonlijke overtuiging gemotiveerd zijn. Welke overtuiging 'goed' is voor maatschappelijk ondernemen is niet de meest relevante vraag. Belangrijker is het na te gaan of motivatie, visie en activiteiten van de ondernemer goed op elkaar en op de omgeving zijn afgestemd. Dat hierbij altijd een winstmotief een rol speelt is prijzenswaardig. Een conclusie die wij uit het onderzoek kunnen trekken is dat een zeer belangrijke factor in het welslagen van maatschappelijk ondernemen is dat de onderneming financieel gezond en onafhankelijk moet (kunnen) zijn.

De meeste door ons geïnterviewde ondernemers noemen als eerst betrokkenen van maatschappelijk ondernemen hun personeel. Op dit terrein wordt de winst van ethiek ook onmiddellijk zichtbaar. Gemotiveerde medewerkers die eigen initiatief nemen en verder kijken dan hun taakomschrijving lang is, zijn niet alleen prettig om mee te werken, maar komen de arbeidsproductiviteit en de kwaliteit van het bedrijf ten goede. De ondernemers die voor dit onderzoek zijn geraadpleegd, ervaren deze directe winst van een ethisch personeelsbeleid.

De invloedssfeer van een ondernemer is groter dan de deur van zijn vestiging. Naast het personeel zijn er talrijke andere belanghebbenden die gevolgen kunnen ondervinden van de beslissing van de ondernemer. Als eerste noemen wij de klant. Bij sommige ondernemers bestaat het gevoel over geleverd te zijn aan de grillen van de klant. De klant bepaalt uiteindelijk wat de ondernemer in zijn schappen of folder heeft staan. In het onderzoek concluderen wij dat er voor de ondernemer voldoende mogelijkheden zijn om reële invloed uit te oefenen. De ondernemer kan de klant een keus bieden voor een 'ethisch' produkt en kan de klant over produkten informeren. Tussen de klant en de ondernemer is eerder sprake van een wisselwerking dan van een relatie van afhankelijkheid. De ondernemer kan de vraag van de klant beïnvloeden en zelf een markt voor ethische produkten scheppen.

In een ondoorzichtige keten van leveranciers vervluchtigt de verantwoordelijkheid voor het produkt gemakkelijk. We zijn allen geneigd om verantwoordelijkheid eerder te zien als een estafettestokje, dat we maar al te lief doorgeven, dan als de estafetterace zelf, waarbij onze individuele bijdrage even zwaar weegt als die van anderen. Vanuit het perspectief van evenredige bijdrage kan een ondernemer een leverancier rustig aanspreken op zijn of haar waarden. Ook kan de ondernemer hem of haar vragen naar de inspanning die de leverancier doet om te verifiëren of het produkt onder goede omstandigheden is geproduceerd of voldoende kwaliteit heeft. Op het niveau van de brancheorganisaties kan worden gewerkt aan betere produktinformatie en -controle.

De brancheorganisaties hebben een belangrijke sleutelfunctie voor maatschappelijk ondernemen. Vanuit de brancheorganisaties kan een goed overzicht worden verkregen van de mogelijkheden en knelpunten van maatschappelijk ondernemen in die branche. Ook is de onderhandelingspositie van de

verenigde ondernemers naar leveranciers en overheden beter dan die van individuele ondernemers. Tot slot zijn de brancheorganisaties de aangewezen plaats voor de ontwikkeling van codes en keurmerken voor de branche.

De relatie tussen ondernemer en overheid is een ingewikkelde. Hoe deze relatie wordt ingevuld is ook erg afhankelijk van de branche en van het type onderneming. Bovendien verandert de verhouding voortdurend. Het is dan ook lastig om hieruit algemene conclusies te trekken. Als algemene noemer geldt dat een goede strategie voor maatschappelijk ondernemen is, te streven naar partnership tussen bedrijven en overheid. Regelgeving van de overheid waar ondernemers al eigen initiatief nemen wordt als zeer storend en soms contraproductief ervaren. In sommige sectoren is echter juist een sterke regelhandhaving en goede controle hiervan wenselijk. Op deze diversiteit moet de overheid alert zijn.

Een belangrijke vraag van ondernemers is hoe maatschappelijke ondernemendheid naar buiten gecommuniceerd moet worden. Als je in stilte goed doet, mis je daarmee een kans op positieve publiciteit van je bedrijf *en* op meer aandacht voor maatschappelijk ondernemen. Een te luidruchtige publiciteit kan echter weer leiden tot een slechte naam van de onderneming en bevestigt het vooroordeel dat het ondernemers uiteindelijk alleen om het geld te doen is. Uit de interviews blijkt dan ook dat terughoudendheid in communicatie aanbevolen is. Men kan ook beter de activiteiten die men verricht in de publiciteit brengen dan de bedoelingen waarmee ze plaatsvinden. Ook werkt een open houding vaak constructief.

### *Aanbevelingen*

Hieronder volgen een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen zijn direct herleidbaar uit het onderzoeksverslag. Hier wordt dan ook volstaan met een puntsgewijze weergave. Voor verdere tekst en uitleg wordt verwezen naar de tekst van het rapport zelf.

#### *Aanbevelingen aan de ondernemer*

- Streef naar haalbare doelstellingen en houdt ook altijd het financiële bedrijfsresultaat in het achterhoofd.
- Zorg voor steunpunten en draagvlak in de onderneming. Vermijd het beeld van de baas die weer een nieuw speeltje heeft.
- Er zijn altijd meer mogelijkheden voor maatschappelijk ondernemen dan op het eerste gezicht lijkt. Informeer over mogelijkheden bij de brancheorganisatie of bij branchegenoten. Genereer zelf ideeën, en probeer ze uit. Leren doe je door te ondernemen.
- Maatschappelijk ondernemen is een zaak van vele handen: zoek samenwerking.
- Zoek naar vormen van maatschappelijk ondernemen die kostenneutraal zijn, bijvoorbeeld door eerst een acceptabele prijs vast te stellen en daarna te gaan kijken of het dan ook 'ethisch' te krijgen is.
- Biedt de klant een reëel ethisch alternatief, en informeer de klant over de 'meerwaarde' ervan.

- Stel voor uw bedrijf een lijst op met 10 punten van maatschappelijke alertheid.

#### *Aanbevelingen aan de brancheorganisaties*

- Brancheorganisaties bevelen wij aan om informatie te verkrijgen en te verspreiden over maatschappelijk ondernemen. Inventarisatie van de mogelijkheden van maatschappelijk ondernemen in de branche en verspreiding van informatie over dit onderwerp binnen de branche behoort ons inziens tot de kerntaak van de brancheorganisaties. Ronde tafelgesprekken, publikaties van praktijkbeschrijvingen, posters, paneldiscussies en interviews zijn enkele concrete manieren waarop dit kan worden aangepakt.
- Daarnaast kan de branche een rol spelen bij het ontwikkelen van informatiesystemen over de produkten in een branche. Het kan hierbij gaan om arbeidsomstandigheden waarin de produkten zijn geproduceerd (kinderarbeid, dierexperimenten, milieuzorg etc.), maar ook om onderzoek naar de relatie tussen de kwaliteit van een produkt en de wijze waarop het tot stand is gekomen.
- De brancheorganisaties zijn daarnaast de aangewezen instantie om codes en keurmerken op te stellen.
- Wij bevelen de brancheorganisaties aan leveranciers aan te spreken op maatschappelijke verantwoordelijkheid. De onderhandelingsbasis van de verenigde ondernemers is sterker dan die van individuele ondernemers. Het is gemakkelijker bij de leveranciers iets gedaan krijgen, bijvoorbeeld het opnemen van een ethisch produkt in het assortiment, door gezamenlijke actie.
- Ook kan een lobby vanuit de branche naar de overheden succesvol zijn. Dit geldt ook voor samenwerkingsverbanden tussen ondernemers en overheid. Een lobby voor subsidiebeleid op het gebied van maatschappelijk ondernemen is vanuit de brancheorganisatie effectiever dan op individueel niveau.
- Tot slot geldt de aanbeveling voor onderzoek naar kostenneutrale ethische alternatieven ook op het niveau van de branche.

#### *Aanbevelingen aan het MKB-Nederland*

- De grote aandacht die maatschappelijk ondernemen de laatste tijd heeft, heeft een structurele en een conjuncturele oorzaak. Als het onderwerp weer uit de schijnwerpers van de media raakt, is er een extra inspanning nodig om het thema op de agenda van ondernemers en brancheorganisaties te houden. Wij delen als aanbeveling het MKB-Nederland deze taak toe.
- Ook het MKB-Nederland heeft een verantwoordelijkheid in de informatievoorziening over maatschappelijk ondernemen, zowel naar de ondernemer als naar de consument.
- Tot slot bevelen wij het MKB-Nederland aan om een overzicht bij te houden van de activiteiten met betrekking tot maatschappelijk ondernemen die in het midden- en kleinbedrijf plaatsvinden. Dit kan gebeuren in een ethisch jaarverslag van het mkb. Hiermee kan ook inzicht worden verkregen in de vraag of, en zo ja in welke mate, maatschappelijk ondernemen toeneemt of afneemt in het mkb.

#### *Aanbevelingen aan de overheid*

- Een gedifferentieerde aanpak is wenselijk. Regelgeving waar ondernemers eigen initiatief ontwikkelen kan contraproductief werken. Anderzijds kan deregulering en afzijdigheid van de overheid in sectoren waarin men veel voordeel heeft bij het ontduiken van de wetgeving ook een negatief effect op maatschappelijk ondernemen hebben.
- De overheid moet echter wel consistent zijn in haar *doelstellingen*: het stimuleren van maatschappelijk ondernemen. Wanneer ondernemers die aankloppen bij de overheid ongeïnteresseerde en oncoöperatieve ambtenaren treffen, is op z'n minst sprake van inconsistentie. Het zou wenselijk zijn op lokaal bestuursniveau een duidelijk aanspreekpunt te vinden, met de taakstelling te zoeken naar mogelijkheden van gepaste stimulering (subsidie, publiciteit, samenwerking, eventueel in combinatie met andere ondernemers in de branche).
- Informatievoorziening over maatschappelijk ondernemen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De overheid kan hierbij, zeker naar consumenten, een belangrijke rol vervullen.
- Vooral voor ondernemers die een start maken met maatschappelijk ondernemen is een financiële impuls vaak belangrijk. Hier bevelen we een gepast subsidiebeleid aan.

#### *Overige aanbevelingen*

- Onderwijs en (bij)scholing zijn zeer geëigende momenten om aan bedrijfsethiek en maatschappelijk ondernemen aandacht te besteden. In onze visie behoren beide aspecten tot de kern van ondernemerschap, en wij bevelen dan ook aan ze een centrale plaats in opleidingscurricula te geven.
- Maatschappelijk ondernemen is geen last maar een lust. Het is leuk en lonend. De ondernemers die we voor het onderzoek spraken zijn buitengewoon enthousiaste ondernemers. Dit is eigenlijk ook goed te begrijpen als je je beseft dat ondernemen veel meer is dan rekenen met winstcijfers. Benadruk steeds ook de leuke kant.

## Inleiding

De winst van ethiek. Waarschijnlijk leest een goede ondernemer deze titel in eerste instantie als 'door ethiek meer winst'. Dat is logisch, de bedrijfscontinuïteit van de onderneming is immers zijn of haar eerste overweging. Blijven we evenwel iets langer stilstaan bij de titel, *en* bij de ondernemer, dan blijkt de titel ook nog op een hele andere manier gelezen te kunnen worden: ethiek is meer waard dan geld. Naast bedrijfswinst, uitgedrukt in guldens, is er ook 'ethiekwinst' uitgedrukt in waarden. Ondernemen is meer dan geld verdienen, het is op zichzelf een activiteit waarin naar een bepaalde voldoening wordt gestreefd. Meestal is het doel van een onderneming niet alleen geld te verdienen, maar ook te voorzien in een maatschappelijke behoefte, waarbij men in meer of mindere mate nastreeft een bijdrage te leveren aan een goede samenleving. Over hoe dit 'ook' wordt ingevuld gaat dit rapport. Hoe wordt ethiek met het ondernemen verweven? Wanneer dit op een succesvolle manier wordt gedaan, is er werkelijk sprake van de winst van ethiek: een goede afstemming tussen de waarden van het bedrijf en de waarden van de mens.

In dit onderzoek staat maatschappelijk ondernemen als een van de vormen van bedrijfsethiek centraal. Het gaat hierbij om activiteiten die door ondernemers worden verricht, waarbij naast bedrijfscontinuïteit en winst ook actief rekening wordt gehouden met andere waarden en doelstellingen. Dit kunnen maatschappelijke waarden zijn, zoals een schoon milieu of een veilige en gezellige buurt, het kunnen professionele waarden zijn zoals zorgvuldigheid en eerlijkheid in de omgang met klanten en leveranciers en het kunnen waarden zijn van werknemers zoals veiligheid, tevredenheid en betrokkenheid bij het bedrijf.

Het onderzoek is een indicatief onderzoek naar de mogelijkheden en moeilijkheden van maatschappelijk ondernemen in het mkb. In dit onderzoek staat het midden- en kleinbedrijf centraal. Kort omschreven zijn dit bedrijven met nul tot honderd werknemers. Voor het onderzoek zijn 40 mensen geïnterviewd. De meeste geïnterviewden zijn ondernemers in het mkb, en hebben affiniteit met maatschappelijk ondernemen. Het moet benadrukt worden dat het onderzoek *indicatief* onderzoek is. De grootte van de onderzoeksgroep en de wijze van selectie hebben niet tot doel representatief te zijn voor 'het' mkb. We kunnen op basis van het onderzoek dan ook geen uitspraken doen over alle bedrijven die tot het mkb horen, noch een volledig overzicht geven van de manieren waarop in het mkb aan maatschappelijk ondernemen invulling wordt gegeven. De doelstelling van dit onderzoek is een aantal kenmerken te beschrijven van maatschappelijk ondernemen in het mkb. Hoort maatschappelijk ondernemen thuis in het mkb? Welke vormen van maatschappelijk ondernemen bestaan er in het mkb? Welke mogelijkheden en moeilijkheden brengt maatschappelijk ondernemen met zich mee? Vanuit welke motivatie wordt op deze manier ondernemen? Dit zijn de vragen die in het onderzoek centraal staan.

Bij het schrijven van het rapport zijn de ondernemer en de beleidsmaker beiden als lezer voor ogen gehouden. Vandaar dat u soms als ondernemer wordt aangesproken en dat op andere momenten meer het overzichtsperspectief van de beleidsmaker is gekozen. Voor wie zich in de conclusies en praktijkbeschrijvingen in het rapport herkent, zijn er in verschillende hoofdstukken aanbevelingen opgenomen. Deze zijn puntsgewijs weergegeven voorin het rapport, waar ook een samenvatting staat. Wellicht zijn er ook ondernemers of beleidsmakers die zich niet in het rapport herkennen. 'Mijn branche staat niet in het rapport, en bij ons gaat alles anders' zou een reactie kunnen zijn. Wie deze reactie heeft nodigen we uit om nader te bekijken wat die branche precies anders maakt dan andere, en welke mogelijkheden er in die specifieke situatie voor maatschappelijk ondernemen bestaan.

## 1. Geschiedenis van maatschappelijk ondernemen. Het uur (voor) u?

De tijd dat ondernemen en ethiek als twee gescheiden werelden werd gezien is lang voorbij. Niet alleen is duidelijk geworden dat ethiek en ondernemen niet van elkaar gescheiden *kunnen* worden, ook wordt door steeds meer ondernemers ondervonden dat men niet eens moet *proberen* de twee te scheiden. Maatschappelijk ondernemen, ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen of maatschappelijk betrokken ondernemen genoemd, is de afgelopen jaren in vrij korte tijd een zeer populair onderwerp geworden, zowel bij de consument als bij de ondernemer. Is er sprake van een modegril, of is maatschappelijk ondernemen iets blijvends? Om in economische termen te spreken: de populariteit is, in onze inschatting, zowel conjunctureel als structureel. Maatschappelijk ondernemen is een trend, waarin de media een belangrijke rol spelen en waaraan de hoogconjunctuur van de Nederlandse economie waarschijnlijk ook een bijdrage levert. Er is evenwel voldoende reden te constateren dat maatschappelijk ondernemen een trend is die door zal zetten. De meer tijdgeestgevoelige aspecten worden namelijk versterkt door een aantal structurele verklaringen:

- Ethische opvattingen zijn niet statisch maar veranderen voortdurend

Mensen denken en handelen nu anders dan veertig jaar geleden. In de eerste plaats is dat te wijten aan normverschuiving. We zijn anders gaan denken over ethische vraagstukken en geven andere antwoorden op de vraag wat goed en kwaad is. Dit leidt vaak tot spraakmakende debatten, zowel in de politiek als op het werk, thuis en op straat. Een bekend voorbeeld is het milieu dat in de afgelopen decennia steeds nadrukkelijker een punt van aandacht werd. Naast normverschuiving is normvervaging een duidelijke reden waarom ethiek veel aandacht krijgt. Van ondernemers wordt verwacht dat ze op een adequate manier op deze veranderingen reageren.

- Er komen steeds nieuwe ethische vragen bij

De ontwikkeling van normen en waarden geeft aan dat we anders zijn gaan denken over vraagstukken die eerder ook al op de agenda stonden. Maar er komen ook nieuwe onderwerpen op de agenda. In de eerste plaats roepen *technologische ontwikkelingen* morele vragen op. Als we soja genetisch zo kunnen manipuleren dat minder bestrijdingsmiddelen nodig zijn, willen we dat dan als wij vervolgens die gemanipuleerde soja zelf moeten opeten? Als we mensen kunnen klonen moeten we dat dan ook doen? Welke wetten moeten er op het Internet gelden en wie stelt deze wetten vast? In de tweede plaats ontstaan nieuwe (morele) vraagstukken doordat in toenemende mate sprake is van een *terugtrekkende overheid*. Op steeds meer terreinen stoot de overheid taken af aan particuliere instellingen. Ook wordt de burger steeds meer verantwoordelijk voor zijn eigen voorzieningen. Deze kwesties roepen allerlei nieuwe vragen op waarvoor tot dusver nog geen overtuigende antwoorden zijn gevonden. Hoever draagt bijvoorbeeld de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming bij in de zorg voor de lokale omgeving, in de instandhouding van het culturele erfgoed of in het respecteren van de mensenrechten in landen met een dictatoriaal regime? In de derde plaats is sprake van een *toenemende onderlinge afhankelijkheid* van het menselijk handelen. Als zich een economische crisis voordoet in Zuidoost-Azië dan zijn de gevolgen hiervan merkbaar in het Nederlandse bedrijfsleven.

En als één van de kernreactoren in Tjernobyj in brand staat, dan slaat onze achterdocht toe over de eetbaarheid van de sla of de spinazie van de volle grond. We worden steeds afhankelijker van elkaar door ontwikkelingen waarvan we zelf deel uitmaken en dat roept vragen op met betrekking tot onze morele referentiekaders. Deze ontwikkeling plaats en ook de ondernemer voortdurend voor nieuwe ethische afwegingen.

- Het verband tussen overheid en onderneming verandert

Een laatste, zeer belangrijke verklaring voor de groeiende aandacht voor maatschappelijk ondernemen is de veranderende positie van de ondernemer ten opzichte van de overheid. 'Deregulering', 'zelfregulering', 'eigen verantwoordelijkheid'; allemaal begrippen die aangeven dat de overheid minder regulerend optreedt, ook op het gebied van maatschappelijke normen en waarden. Hoewel het voor de ondernemer soms op het tegendeel lijkt (milieuwetgeving en arbeidswetgeving zijn hiervan voorbeelden) is de algemene ontwikkeling dat ondernemers meer eigen verantwoordelijkheden wordt gegeven. In veel gevallen ook tot grote opluchting van de ondernemer, die wars is van overheidsbetutteling. Door de overheid en de maatschappij wordt, als keerzijde van de medaille, wel verwacht dat ondernemers dan ook zelf initiatief nemen en zelfregulerend op gaan treden, ook op het gebied van maatschappelijke waarden. Vaststaande morele kaders vallen daarbij steeds meer weg. Mensen worden mondiger en gaan met elkaar in gesprek over normen en waarden. Dat betekent dat burgers, ondernemers en politici met elkaar bepalen wat nastrevenswaardig is.

Consumenten en de samenleving in het algemeen verwachten van ondernemers dat ze mee gaan met deze ontwikkelingen, en daar ook zelf verantwoordelijkheid in nemen. De strikte scheiding tussen instituties die voorschrijven wat hoort en niet en de 'particulier' die niets anders hoeft te doen dan zich hier keurig aan houden vervaagt. Toch hebben veel ondernemers nog twijfels bij deze ontwikkeling. Het beeld dat ethiek en ondernemen onverenigbaar zijn blijft bestaan. Mogelijkerwijs is dit beeld het resultaat van een aantal vooronderstellingen die we graag onmiddellijk de wereld uit willen helpen:

- Het verband tussen winst en ethiek is niet eenvoudig omgekeerd evenredig

De stelling 'maatschappelijk ondernemen kost geld' is een hardnekkig misverstand. De relatie tussen bedrijfswinst en maatschappelijk ondernemen is niet eenvoudig omgekeerd evenredig. Een investering in maatschappelijk ondernemen kan lonen op de langere termijn. Meer aandacht voor maatschappelijk ondernemen kan de ondernemer soms ook onmiddellijk meer bedrijfswinst geven, en aan de andere kant leiden tot een reductie van vermijdbare kosten. Tot slot is er een groot aantal mogelijkheden voor maatschappelijk ondernemen die nagenoeg kostenneutraal zijn. De mogelijkheid van maatschappelijk ondernemen begint enigszins bekend te raken bij ondernemers, en verklaart – blijvende – aandacht ervoor.

- Het verband tussen levensduur en ethiek is wel eenvoudig evenredig

In verschillende studies wordt een positief verband gevonden tussen levensduur van de onderneming en maatschappelijk ondernemen. Kenmerkend voor veel ondernemingen die langer dan een halve eeuw bestaan, is dat er veel aandacht is voor maatschappelijke waarden. Wie zijn of haar bedrijf langer op de landkaart wil houden, zo is de conclusie, doet er goed aan maatschappelijk te ondernemen.

- Het verband tussen ondernemen en ethiek bestaat

Een ander punt dat uit onderzoek naar voren komt, is dat de meeste ondernemers niet uitsluitend ondernemen omwille van het geld, maar ook iets bij willen dragen aan de maatschappij. Voor deze ondernemers is ethiek niet iets wat naast of boven op het ondernemen komt, maar is ondernemen zelf een maatschappelijke aangelegenheid.

De geschiedenis van ethiek en het bedrijfsleven overziend, is het nu een goed moment om aan maatschappelijk ondernemen aandacht te besteden. Er is langzamerhand bij een breed publiek van consument zowel als ondernemer voldoende kennis van maatschappelijk ondernemen, die er toe leidt dat het als een serieus onderwerp wordt beschouwd, en er is al veel praktische ervaring opgedaan. Daarentegen is bij veel ondernemers nog maar weinig kennis over wat maatschappelijk ondernemen precies betekent, wat van ondernemers verwacht wordt en wat het hen oplevert.

Dit geldt in versterkte mate voor het midden- en kleinbedrijf. Wanneer maatschappelijk ondernemen in de media opduikt, gaat het meestal om grote bedrijven, vaak zelfs multinationals. Veel onderzoek richt zich ook op grote bedrijven. Is maatschappelijk ondernemen typisch iets voor het grootbedrijf en niet voor het midden- en kleinbedrijf? Onze conclusie, die we in het vervolg zullen onderbouwen, is een duidelijke ontkenning. Integendeel, het mkb heeft een geprivilegieerde positie om maatschappelijk te ondernemen. De relatief geringe aandacht die maatschappelijk ondernemen in het mkb bij media en onderzoekers krijgt is volgens ons zeer onterecht, en heeft andere redenen dan de onjuiste stelling dat maatschappelijk ondernemen voor het mkb niet van toepassing is.

## 2. De ondernemer

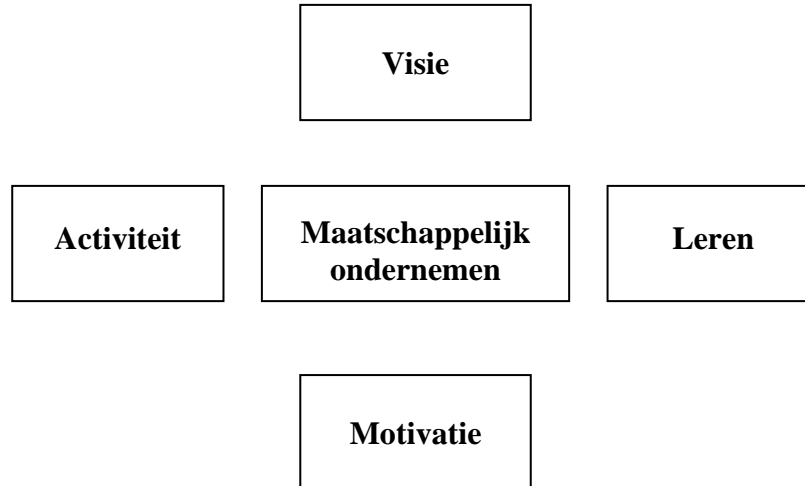
*Een duurzame fabriek.* Het metaalbedrijf Veros in Scherpenzeel heeft twee peilers van maatschappelijk ondernemen: een personeelsbeleid waarin goed wordt gezorgd voor de werknemers en het streven naar een zo gering mogelijke belasting van het milieu. Er wordt op dit moment een nieuwe fabriek ontworpen waarin zoveel mogelijk voor duurzame, milieuvriendelijke oplossingen wordt gekozen. Dat betekent een verantwoorde afvalverwerking, waar mogelijk gebruik makend van groene energie en het installeren van zoveel mogelijk energiebesparende apparaten. ‘Groen’ bouwen betekent in eerste instantie een – geringe - extra investering. De directie verwacht echter de investering op de lange termijn deels terug te krijgen. De prijsverhouding tussen energie uit eindige grondstoffen en niet-eindige grondstoffen (wind-, water- en zonne-energie) zal in zijn verwachting ten nadele van de eerste veranderen. De directeur over zichzelf: ‘Als men later aan mij denkt, hoop ik dat men zegt: hij was soms wel eens lastig, maar wel rechtvaardig en gedreven, en hij had met iedereen altijd het beste voor.’

Het is een hardnekkig misverstand te denken dat een ondernemer uitsluitend bezig is met het maximaliseren van zijn of haar bedrijfswinst. Gaat u maar eens een werkdag na van een ondernemer, en u ziet dat hij of zij een groot deel van zijn of haar tijd besteedt aan hele andere zaken dan rekenen. De ondernemer motiveert zijn of haar werknemers, onderhandelt met leveranciers, praat met klanten, probeert iets gedaan te krijgen bij de gemeente, leest over nieuwe wetgeving, overlegt met branchegenoten en denkt na over de toekomst van het bedrijf. Ondernemen kan, zo gezien, beter worden omschreven als: rekening houden met anderen. Dit is ook een centraal kenmerk van ethiek.

Waarom doet de ondernemer dit allemaal? Winst is een belangrijk oogmerk, maar wellicht vindt hij of zij het ook leuk. Leuk als een contact met een klant goed verloopt, of als een conflict tussen werknemers op een goede manier is opgelost. Misschien vindt hij of zij het werk ook belangrijk. Niet alleen omdat zijn of haar produkt in de behoefte voorziet van klanten, maar ook omdat hij of zij probeert op een zinvolle manier iets bij te dragen aan de maatschappij. Kortom, de theorie dat ondernemen gereduceerd kan worden tot winstmaximalisatie wordt weerlegd door de praktijk waarin ondernemen veel meer blijkt te zijn dan dat. Dit ‘meer’ is voor veel ondernemers juist de motivatie om te ondernemen.

Een goede ondernemer houdt rekening met al deze aspecten van zijn of haar vak, met dit ‘meer’ van het ondernemen. Om deze reden noemen sommigen ‘maatschappelijk ondernemen’ dan ook een pleonasme van goed ondernemen: wie goed onderneemt houdt per definitie rekening met de maatschappij en de verschillende belangen die daarin spelen. Wij zijn het in principe met deze stelling eens. Probleem is alleen, dat veel ondernemers een onderscheid aanbrengen tussen hun bedrijfspraktijk en ‘de rest’ van hun leven. Alsof het om twee verschillende gebieden gaat, waarbij in de ‘harde’ zakenwereld ethiek geen rol speelt en maatschappelijke verantwoordelijkheid niet thuis hoort. Vandaar dat we in het vervolg van het dit rapport zullen blijven spreken van ‘maatschappelijk ondernemen’. We zijn het eens met de stelling dat elk goed ondernemen maatschappelijk ondernemen is, maar willen in dit rapport het maatschappelijke karakter ervan benadrukken.

In dit rapport onderzoeken we vier aspecten van maatschappelijk ondernemen. Naar onze mening geven deze vier aspecten de kern weer van ondernemerschap. Schematisch zouden we het zo kunnen weergeven:



Visie duidt op het beeld dat de ondernemer heeft van zijn bedrijf in de maatschappelijke context en zijn idee van veranderingen die daarin zullen optreden. Welke bedrijfsstrategie moet de ondernemer ontwikkelen om adequaat op de toekomst te reageren? Visie duidt op het 'waartoe?' van de activiteiten van de ondernemer. Motivatie gaat om de vraag 'van waaruit?' wordt gehandeld. Welke inspiratie, welke ideeën over ondernemerschap en welke mensvisie heeft de ondernemer? Activiteiten geeft aan dat het bij ondernemen in de eerste plaats gaat om handelingen: wat *doet* de ondernemer? Ondernemen is ook leren. Zowel terugkijken op eerdere beslissingen en afwegingen als vooruitzien en nieuwe ideeën ontwikkelen.

Ondernemen is zorgdragen voor de continuïteit van de onderneming. Bedrijfswinst is echter niet de enige maat van succesvol ondernemen. Maatschappelijk ondernemen is de kunst de vier genoemde aspecten van ondernemerschap zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. U ziet in de praktijkbeschrijving dat de visie van de ondernemer, dat eindige energiebronnen op den duur verdwijnen en in de toekomst steeds duurder zullen worden, samenvalt met de motivatie van de ondernemer om zorg te dragen voor een beter milieu. De motivatie van de werkgever, mooi uitgedrukt in zijn opmerking 'met iedereen het beste voor hebben', valt samen met het zorgdragen voor de werknemers, wat zeer belangrijk is in een sector waarin arbeidskracht een schaars goed is.

Voor de bestendigheid van de onderneming is maatschappelijke betrokkenheid van vitaal belang. De winst van ethiek betekent hier dat investeren in activiteiten met maatschappelijke rentabiliteit bijdragen tot het voortbestaan van het bedrijf op de langere termijn, naast de onmiddellijke voordelen die deze investering kan hebben. Voor het grootbedrijf is dit verband in verschillende onderzoeken ook bevestigd. Het onderhavig onderzoek geeft een indicatie dat dit verband ook voor het midden- en kleinbedrijf bestaat. Nader onderzoek zou hier zeer waardevol zijn.

### **3. Het midden- en kleinbedrijf: een geprivilegieerde status voor maatschappelijk ondernemen**

Een sluitende definitie wat nu precies bij het midden- of kleinbedrijf hoort is moeilijk te geven. In ons onderzoek zijn we uitgegaan van de bekende grens van maximaal honderd werknemers. Dit is een heel praktische keus. Veel belangrijker in dit onderzoek is dan ook de vraag of er relevante karaktertrekken van het mkb zijn voor maatschappelijk ondernemen. Wij onderscheiden er minimaal vijf die te vatten zijn met de woorden herkenbaar, aanspreekbaar, persoonlijk, flexibel en invloedrijk. In het hier volgende worden deze begrippen nader uitgelegd.

#### **Herkenbaar**

Een kleine of middelgrote onderneming staat vaak midden in de maatschappij. Letterlijk en figuurlijk. Bedrijfspanen zijn gevestigd in het centrum van de stad of de buurt, in veel gevallen kunnen mensen gewoon in en uit lopen en meestal weet men de baas ook makkelijk te vinden. “Een ondernemer is het bezit van zijn klanten”, verzuchtte een geïnterviewde zelfs. Zowel het bedrijf als de ondernemer zijn in het mkb vaak goed zichtbaar, en vormen een herkenbare eenheid. Deze eenheid wordt versterkt door het feit dat er intern vaak een minder grote scheiding van taken is dan bij grote bedrijven, die voor elk type handeling een aparte afdeling hebben, met aparte professionals.

#### **Aanspreekbaar**

De herkenbaarheid en toegankelijkheid van de onderneming in het mkb leiden er toe dat men relatief gemakkelijk aanspreekbaar is. Als de kwaliteit van uw produkt als onvoldoende wordt ervaren, wordt u daar vaak zelf direct op aangesproken. Er is een korte lijn tussen de eindverantwoordelijke van het produkt of de dienst en de gebruiker ervan, zonder al te veel schakels ertussen. Dit betekent dat de ondernemer ook makkelijker wordt aangesproken op maatschappelijke vragen die niet onmiddellijk te maken hebben met de dienst die hij of zij levert. De handelsvereniging vraagt of u lid wilt worden, de gemeente vraagt u te participeren in een project om uw buurt te verbeteren, de plaatselijke lagere school nodigt u uit om mee te doen aan een initiatief voor een goed doel. Zowel in het primaire proces van uw dienst of produkt als in allerlei ‘bijprodukten’ van uw onderneming wordt u aangesproken op maatschappelijke keuzen.

#### **Persoonlijk**

Kleinschalig ondernemen heeft een persoonlijk karakter. Kenmerkend is een relatief overzichtelijk netwerk van persoonlijke en veelal informele relaties. Dit maakt een zorgvuldige en betrokken manier van omgang met elkaar mogelijk. Niet alleen in het personeelsbeleid komt dit naar voren, ook de relatie met de klant kan een persoonlijk karakter hebben. Een andere karaktertrek die door verschillende geïnterviewden naar voren wordt gebracht, is de relatief grote invloed van de ondernemer als persoon. Hij of zij is in veel gevallen de beslissende factor voor het slagen of falen van initiatieven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

#### **Flexibel**

Het midden- en kleinbedrijf is door de kleinere omvang van de onderneming vaak goed in staat om snel in te springen op veranderingen in de maatschappij. Bedrijfsprocessen kunnen makkelijker worden aangepast dan in het grootbedrijf, en ook kunnen werknemers gemakkelijker worden geïnformeerd over andere werkwijzen en deze gemakkelijker veranderen. Bovendien zijn het vaak de kleine ondernemers die als eerste op een ‘nieuwe’ vraag in de markt reageren. Volgens sommigen heeft maatschappelijk ondernemen ook zijn oorsprong in het mkb.

Het feit, bijvoorbeeld, dat in veel grote supermarkten tegenwoordig biologisch-dynamisch geteelde producten te koop zijn, is het resultaat van een ontwikkeling waarbij eerst tientallen kleine bedrijven op kleine schaal initiatief hebben genomen. Het gegeven van een terugtrekkende overheid biedt ondernemers mogelijkheden. Wat de overheid niet meer regelt, kan door bedrijven worden opgepakt.

### **Invloedrijk**

Hoe invloedrijk is het mkb? Voor sommige ondernemers is het kleinschalige van de onderneming juist een argument om geen inspanning te verrichten op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Immers, door de kleine schaal is de invloed ook minimaal, zo wordt dan geredeneerd. Het gaat in het mkb inderdaad meestal niet om keuzen die nationale of zelfs internationale gevolgen hebben, zoals in het grootbedrijf. Hieruit kan evenwel niet de conclusie worden getrokken dat mkb-ondernemers geen maatschappelijke invloed hebben. Integendeel. Hoewel minder omvattend is de keuze van de kleine ondernemer niet minder belangrijk, zeker als in overweging wordt genomen dat het Nederlandse bedrijfsleven voor 99 % bestaat uit mkb, dat ongeveer 60 % van het totale arbeidsvolume genereert. Juist door de centrale plaats die het mkb in de woonomgeving van mensen innemen, en het persoonlijk karakter van het mkb is de maatschappelijke invloed groot. Of het nu gaat om het aannemen van een geestelijk gehandicapte of de zorg voor een veilig en gezellig uitgaanscentrum, de inzet van het mkb is hierin beslissend. In de interviews is deze invloed ook uitdrukkelijk naar voren gebracht.

De bovenbeschreven kenmerken van het mkb geven de mogelijkheden aan voor maatschappelijk ondernemen in deze sector. Volgens sommigen is er door dit specifieke karakter zelfs sprake van een 'geprivilegieerde status' van het mkb op het terrein van ethiek en maatschappelijk ondernemen. Maatschappelijk ondernemen hoort eigenlijk vanzelfsprekend bij het mkb, zo zou je kunnen concluderen. Waarom dan toch zo uitdrukkelijk aandacht voor het onderwerp? De reden is dat er ondanks de geprivilegieerde status van het mkb toch steeds keuzen gemaakt moeten worden, en moeilijkheden moeten worden overwonnen. Deze zullen in het verloop van het rapport zichtbaar worden.

Ondanks de geprivilegieerde positie van het mkb voor maatschappelijk ondernemen zijn er namelijk ook knelpunten. Het meest gehoorde probleem is het feit dat maatschappelijk ondernemen extra geld en tijd kost, net de twee zaken waarin de kleine ondernemer de minste marges heeft. Ook wordt er wel gewezen op het feit dat het persoonlijke karakter juist onverantwoordelijkheid in de hand werkt: verstoorde verhoudingen, sociale dwang, achterkamertjes politiek, dergelijke zaken. Tot slot zijn er argumenten die te maken hebben met de grootte van de onderneming in het mkb: kleine ondernemers hebben niet altijd overzicht waar producten vandaan komen, ze zijn afhankelijk van, of zelfs overgeleverd aan, machtigere partijen als de consument en de leverancier, ze hebben geen controle of te weinig kennis. In de voor dit onderzoek verrichte interviews komen deze knelpunten ook naar voren.

Hieronder een overzicht van de knelpunten die werden genoemd.

**Knelpunten voor maatschappelijk ondernemen**

De kleine ondernemer heeft kleine marges: ethiek kost geld Drukke agenda: ethiek kost tijd Vrees voor meer bureaucratie en papierwerk De klant of consument bepaalt uiteindelijk: die wil niet Te weinig controle: ondernemer weet niet precies waar spullen vandaan komen Te weinig informatie: wat is het precies, wat levert het op? Invloed te klein, deel van groter geheel Ik zadel er mijn werknemers mee op Te weinig steun van de overheid, tegenwerkende overheid Moeilijke samenwerking met andere bedrijven Geen draagvlak in organisatie of branche Diversiteit en ongeorganiseerdheid van branche
--

Hoewel het mkb een geprivilegieerde positie heeft om maatschappelijk te ondernemen, is het verre van vanzelfsprekend dat dit ook in de praktijk tot uitdrukking komt. In de volgende hoofdstukken gaan we in op de mogelijkheden die er zijn om maatschappelijk te ondernemen en op manieren waarop met genoemde knelpunten kan worden omgegaan.

## 4. Maatschappelijk ondernemen: hoe doe je dat?

Maatschappelijk ondernemen strekt zich uit van de wet tot de wereldverbeteraar. Het is een veranderlijk begrip, want wat tien jaar geleden nog maatschappelijk ondernemen was, is nu de gewoonste zaak van de wereld. Er zijn bovendien talrijke manieren om maatschappelijk te ondernemen. Een sluitende definitie van het begrip bestaat dan ook nog niet.

In dit hoofdstuk bespreken we een aantal vormen van maatschappelijk ondernemen. Daarnaast staan door het hele rapport heen praktijkbeschrijvingen, die hele concrete vormen van maatschappelijk ondernemen weergeven. Op deze manier hopen we een beeld te geven van maatschappelijk ondernemen dat goed aansluit bij een praktische insteek die een ondernemer kan hebben. Voor degenen die toch enige begripsafbakening wil, volgt hier een overzicht van een aantal kernelementen die in de literatuur over maatschappelijk ondernemen naar voren komen.

Onder maatschappelijk ondernemen kan worden verstaan het ondernemen van activiteiten waarbij een evenwicht wordt nagestreefd tussen economische rentabiliteit en maatschappelijke rentabiliteit.

Hierbij kan men denken aan:

- Activiteiten die bijdragen aan een beter milieu
- Verantwoordelijkheid voor de werkloosheidsproblematiek
- Betrokkenheid bij 'zwakkere' groepen in de samenleving
- Verantwoordelijkheid in het verbeteren van de leefomgeving; buurtverbeteringsprojecten
- Verantwoordelijkheid met betrekking tot zorg en arbeid (kinderopvang, familie)
- Verantwoordelijkheid met betrekking tot werknemers (scholing, ontplooiing, medezeggenschap)
- Activiteiten die bijdragen aan een betere welvaartsverdeling in de wereld

In het nu volgende bespreken we verschillende manieren van maatschappelijk ondernemen, aan de hand van praktijkbeschrijvingen op basis van de interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen. We onderscheiden legale wellevendheid, sponsoring, maatschappelijke alertheid en ondernemen voor een betere wereld. De rode draad door de verschillende vormen is dat de activiteiten in toenemende mate behoren tot het primaire proces van de onderneming.

### Legale wellevendheid

*Volgens de regels in het vak.* In de autobranche is maatschappelijk ondernemen geen vanzelfsprekend begrip. Integendeel. Er zijn voldoende mogelijkheden om de vele regels en richtlijnen in deze branche te ontduiken. In de schuurtjes en ongeregistreerde werkplaatsen wordt niet zo nauw omgesprongen met milieureglementen en ARBO-wetgeving. Hier wordt echter wel een aanzienlijk deel van de koek verdiend. Een ondernemer die maatschappelijk onderneemt, heeft zijn handen vol aan de vele richtlijnen. Hij zorgt goed voor zijn werknemers, hun beloning is goed en ze werken in een veilige omgeving met goede gereedschappen. Naar de klanten toe geldt: doen wat je zegt en leveren van kwaliteit. Het bedrijf werkt volgens een ISO-certificering en geeft garantie op de producten en diensten. Maatschappelijk gezien wordt de wetgeving van de overheid zorgvuldig gehandhaafd; de financiële wetgeving, de ARBO-wetgeving en de milieuwetgeving.

Maatschappelijk ondernemen betekent, zoals gezegd, adequaat en zorgvuldig reageren op de omgeving waarin wordt ondernomen.

De fysieke omgeving van omringende huizen en bedrijven, maar ook de figuurlijke omgeving van branchegenoten en overheden. Een belangrijke vraag is dan ook, in hoeverre er voor maatschappelijk

ondernemen al richtlijnen en wetgeving bestaan. Onze normen en waarden vallen voor een groot deel samen met de wetgeving van parlement en gemeenten. De wetgever regelt zogezegd hoe we rekening moeten houden met de belangen en wensen van anderen. Een veel gemaakte opmerking is dan ook, dat je keurig houden aan de wet al maatschappelijk verantwoord genoeg is voor een ondernemer. Deze interpretatie van maatschappelijk ondernemen wordt wel 'legale wellevendheid' genoemd. U begrijpt wel dat deze vorm omstreden is. Sceptici van maatschappelijk ondernemen vinden met deze vorm onmiddellijk een excuus om verder geen initiatieven te nemen: "de overheid regelt onze morele huishouding, en wij hoeven slechts de regels te volgen die de overheid vaststelt", luidt het dan. Pleitbezorgers van maatschappelijk ondernemen moeten dan ook niets hebben van deze vorm, en beschouwen dit niet als maatschappelijk ondernemen. De wetgeving vormt een minimale eis aan ieder ondernemer, waaraan ook de maatschappelijke ondernemer zich moet houden. De wet is er niet om ethiek te vervangen, maar om ethiek te bekrachtigen. De wetgever loopt dan ook vaak achter de praktijk aan. Echt maatschappelijk ondernemen gaat dus verder dan het naleven van de wet, zo vervolgt het argument, verder door eigen initiatieven te nemen, door ook op gebieden waar geen wetgeving is verantwoordelijk te werk te gaan en door ook de geest van de wet te volgen.

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat legale wellevendheid wel degelijk een vorm van maatschappelijk ondernemen kan zijn. Er zijn omstandigheden denkbaar waarin legale wellevendheid een legitieme strategie is van maatschappelijk ondernemen. Mits het volgen van de wet niet als excuus worden gebruikt om verdere maatschappelijke verantwoordelijkheid af te schuiven. Omstandigheden kunnen bijvoorbeeld zijn het reeds bestaan van uitgebreide en gedetailleerde regelgeving in combinatie met een moeilijke controle van de regelgeving en een beroeps cultuur waarin het ontduiken van de regels eerder als sport wordt ervaren dan als zonde. In deze omstandigheden, waarbij een individuele inspanning van de ondernemer een te groot offer is, bijvoorbeeld omdat de bedrijfscontinuïteit in gevaar komt, is legale wellevendheid een maatschappelijke strategie. In hoofdstuk 7, waarin we ingaan op de brancheorganisaties, komt de verhouding tussen individuele inspanning en gezamenlijke gevolgen uitgebreider ter sprake.

## Sponsoring

**Zwerfkinderen en een autobedrijf.** Het autobedrijf Victoria verzocht zijn relaties de opening van het nieuwe filiaal op te luisteren met giften voor Maaszicht, pension en opvangcentrum voor zwerfkinderen. Het leek de directeur zinvol om het vraagstuk van zwerfkinderen onder de aandacht van een groter publiek te brengen en hij liet de jongeren van Maaszicht tijdens de opening het nieuwe F(iets)model van Mercedes showen. De jongeren genoten van hun plek in de spotlights, en vonden alleen het kopen van kleding voor hun spectaculaire optreden al geweldig. Het autobedrijf schonk bovendien f 10.000 aan het pension. Het autobedrijf had een spraakmakende en reputatieversterkende opening.

Dit voorbeeld is ontleend aan *Wereldwinst*, een publikatie van Good Company

Een tweede vorm van maatschappelijk ondernemen is sponsoring van activiteiten met een algemeen maatschappelijk belang, die geen rechtstreeks verband houden met het produkt of de dienst van de onderneming. Voorbeelden hiervan zijn welzijnsorganisaties, goede doelen of liefdadigheidsinstellingen. Deze vorm van maatschappelijk ondernemen is al even oud als de Joods-christelijke traditie, met het principe van caritas.

Variatie bestaat bij deze vorm in de continuïteit waarmee de sponsoring plaatsvindt: is het een eenmalige gebeurtenis of sponsort een onderneming een activiteit jaarlijks of nog frequenter. In de literatuur wordt bij een eenmalige sponsoractiviteit wel de vraag gesteld of hier nog sprake is van maatschappelijk *ondernemen*, waarvan continuïteit een eigenschap is. Naar onze mening behoort

sponsoring zeker tot maatschappelijk ondernemen. Wel moet, als de sponsoring een eenmalig karakter heeft, dit aan de betrokkenen duidelijk kenbaar zijn gemaakt. Net als bij legale wellevendheid geldt hier overigens dat sponsoring geen manier moet zijn om verdere maatschappelijke verantwoordelijkheid af te schuiven.

### **Maatschappelijke alertheid: doen wat je kan**

*Een alerte drogist.* De maatschappelijke betrokkenheid van Drogisterij Meindersma heeft drie poten: het personeelsbeleid, de producten en de leveranciers. In het personeelsbeleid staat de mens centraal. Er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke openheid in het beleid en het contact met de werknemers. Met betrekking tot de producten worden bewust producten aangeboden waarvan bekend is dat er bij de productie geen kinderarbeid is geweest en geen vivisectie is verricht. Deze producten worden ook, voor zover mogelijk, duidelijk in de zaak neergezet, bijvoorbeeld door een extra label of 'schapstopper'. Het gebruik van bestrijdingsmiddelen wordt door de drogist desgevraagd afgeraden. Ook verkoopt de drogist natuurlijke alternatieven voor bestrijdingsmiddelen. Met de leveranciers zijn op sommige punten afspraken gemaakt om verpakkingen die er goed uitzien niet nog extra in een doosje te doen, en om geen extra rollen plastic te gebruiken om producten te verpakken. Kleine zaken dus, met grote invloed.

De vorm van maatschappelijk ondernemen die we 'maatschappelijke alertheid' hebben genoemd is verreweg het meest voorkomend, en ook het meest divers. We bedoelen met maatschappelijke alertheid dat de ondernemer kennis heeft en neemt van belangrijke maatschappelijke waarden en hiernaar in zijn dagelijkse praktijk zoveel mogelijk handelt. Doen wat je kan, om het zo te zeggen. Dit kan op talrijke terreinen tot uitdrukking komen. Is het wel nodig om nog een laag extra verpakkingsmateriaal te gebruiken? Wat kan ik bijdragen aan de leefbaarheid van mijn buurt? Kan ik een vacature opvullen met iemand die door de arbeidsbureaus wordt gezien als 'moeilijk plaatsbaar'? Kan ik biologisch dynamische producten aanbieden? Kan ik mijn werknemers bij besluiten betrekken? Is het mogelijk om duurzame materialen te gebruiken? Kan ik overstappen op 'groene' energie? Een eerste stap van maatschappelijke alertheid is het voor uzelf een lijst met tien van dit soort vragen op te stellen die op uw bedrijf van toepassing zijn.

Het gaat bij maatschappelijke alertheid soms om kleine dingen, die wel belangrijk zijn. Werknemers oordopjes geven werkt, maar nog beter is het om de geluidsbron aan te pakken.

### **Ondernemen voor een betere wereld**

*Een eigenwijs adviesbureau.* De Eigen Zaak is een adviesbureau voor ondernemers en starters. Het is een klankbord voor ondernemers die zaken naar eigen inzicht aan willen pakken. Het adviesbureau richt zich ook op startende ondernemers. Een van de groepen die het adviesbureau heeft uitgezocht om te bedienen zijn werkzoekenden die door de arbeidsbureaus als moeilijk plaatsbaar worden gezien. Ook is De Eigen Zaak betrokken bij het oprichten van een fonds voor starters die buiten het subsidiebeleid van de overheid vallen. Voor het begeleiden van werkzoekenden die als moeilijk plaatsbaar zijn aangemerkt wordt het adviesbureau betaald door de overheid en de sociale dienst. Tegelijkertijd draagt het adviesbureau op deze manier bij aan het oplossen van een maatschappelijk probleem. Een maatschappelijke win-win situatie dus.

*Faire reizen.* Multatuli Travel organiseert verre reizen, die bovendien fair zijn; eerlijk, verantwoord, duurzaam, hoe je het ook wilt noemen. Dat betekent dat de reis die u daar boekt zo wordt ingericht dat

het geld dat u besteed op de juiste plekken komt. Niet in de handen van een slimme agent maar in het dorp waar het hard nodig is. Hiervoor werkt het reisbureau samen met organisaties als Novib, Stichting Doen en Fair Trade. Bovendien is de reis zo gepland dat je als reiziger een reëel beeld krijgt van het land, dus ook van de politieke en sociale situatie. De reisleider uit Nederland zorgt alleen maar voor de logistiek. De begeleiders die mee gaan op excursies zijn uit het land zelf afkomstig en worden door Multatuli Travel uitdrukkelijk geselecteerd en uitgenodigd het eerlijke verhaal te vertellen. Vooraf wordt met de lokale bevolking uitvoerig besproken welke gebieden toegankelijk zijn, en in welke gebieden men beter niet moet komen. Maar dan rijdt men ook echt de sloppenwijk binnen, en ziet de toerist het land van de andere kant. Van deze reizen wordt niet alleen de reisorganisatie rijker, maar ook de beleving van de toerist, en, nog belangrijker, het land dat men bezoekt. Er is markt voor faire reizen. Dat bewijst het groeiende marktaandeel van deze reisorganisatie.

**Ethisch Beleggen.** Op het gebied van ethisch beleggen heeft het mkb duidelijk het goede voorbeeld gegeven. De Triodos bank en de ASN zijn inmiddels bekende banken die uw spaargeld op een maatschappelijk verantwoorde wijze beleggen. Men ziet nu ook grote beleggingsorganisaties dit voorbeeld volgen. Ethisch beleggen betekent beleggen in ondernemingen die een positieve directe actie ondernemen voor een betere maatschappij. Zo zijn er fondsen voor bedrijven die bijdrage aan een beter milieu en fondsen waaraan sociale criteria worden gesteld zoals initiatieven om de kinderarbeid terug te dringen.

De vierde vorm van ethisch ondernemen noemen we ‘Ondernemen voor een betere wereld’, met een knipoog naar de bekende publikatie ‘shopping for a better world’ – winkelen voor een betere wereld. In deze publikatie worden een aantal produkten beschreven waarvan de aanschaf bijdraagt aan een betere wereld. Hierbij kunt u denken aan Oké bananen of de produkten van de Body Shop. De klant heeft zagezegd de keuze voor een maatschappelijk verantwoord produkt. Als ondernemer heeft u op uw beurt de keuze voor een maatschappelijke onderneming. Kenmerk van deze vierde vorm van maatschappelijk ondernemen is dat het maatschappelijke karakter helemaal in het primaire proces van de onderneming zit. Het vormt als het ware de kern van de onderneming.

Maatschappelijk ondernemen kan men op zeer verschillende manieren doen, dat maakt het bovenstaande overzicht goed duidelijk. De belangrijkste verschillen liggen in de mate waarin de ondernemer de maatschappelijke activiteit aan het primaire proces van zijn onderneming verbindt. Ook bestaat er variatie in de mate waarin de maatschappelijke activiteiten gekoppeld zijn aan de missie en de identiteit van de organisatie. Sommige bedrijven werken volgens een hele duidelijke missie, die volgt uit een duidelijk beeld van de identiteit, van waaruit verschillende maatschappelijke activiteiten worden ondernomen.

Een belangrijke conclusie die aan de praktijkbeschrijvingen kan worden ontleend, is dat succesvolle activiteiten veelal gebaseerd zijn op een goede visie; een juiste inschatting van ontwikkelingen in de maatschappij en een goede beoordeling van de veranderende waardepatronen in de maatschappij.

## 5. Maatschappelijk ondernemen, waarom doe je dat?

“Dat maatschappelijk ondernemen geld kost vind ik geen sterk argument. Hier en daar kost het wat, maar je krijgt er – ook in financiële zin – weer veel van terug. Gemotiveerde werknemers bijvoorbeeld, en tevreden klanten. En bovenal een goed gevoel. Zoiets doe je gewoon. Bij de bouw van een nieuwe fabriek had ik van tevoren een bepaald bedrag in mijn hoofd. Dan ga je kijken wat er binnen dat bedrag aan duurzame bouw allemaal mogelijk is.”

“Vanuit mijn christelijke motivatie ben ik steeds op zoek naar de goede balans tussen dienen en verdienen.”

“Ik bedacht me op een goed moment dat ik voor de boodschappen thuis elke week braaf twee pakken Max Havelaar koffie kocht, maar dat ik voor de zaak, waar ik per week duizenden kilo's bestel, een regulier merk inkocht. Sinds kort zijn we, met enige inspanning, ook voor de zaak helemaal op Max Havelaar koffie overgestapt.”

“Twee jaar geleden was ik met een stel ondernemers in Afrika. Daar hebben we geprobeerd om samenwerkingsverbanden tot stand te brengen. Die reis heeft mijn ogen geopend voor de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid die je als ondernemer hebt.”

Waarom onderneemt een ondernemer maatschappelijk? De redenen om maatschappelijk te ondernemen zijn even divers als er vormen van maatschappelijk ondernemen zijn. De motivatie kan flinterdun zijn, bijvoorbeeld de angst voor sancties of slechte publiciteit. Een iets minder door de buitenwereld opgelegde motivatie is de bezorgdheid om de omgeving van de onderneming: de veiligheid en leefbaarheid van de buurt. Aan de andere kant van het spectrum staan ondernemers die vanuit hun eigen gedrevenheid en inspiratie maatschappelijk ondernemen.

Motivatie is een van de belangrijkste elementen van maatschappelijk ondernemen. Zeker als in de activiteit enige continuïteit wordt nagestreefd. De eigen overtuiging is een belangrijke factor in de duurzaamheid van de maatschappelijke activiteit. Nagenoeg alle geïnterviewden wijzen erop dat je zonder persoonlijke, eigen overtuiging, niet ver komt op het gebied van maatschappelijk ondernemen. De motivatie van sommige geïnterviewden komt voort uit een gevoel van betrokkenheid met de medemens, al dan niet religieus gefundeerd. Ook zijn er ondernemers die hun maatschappelijke betrokkenheid motiveren vanuit een beeld van een wenselijke wereld om in te leven. Een laatste categorie vormt de ondernemers die maatschappelijk ondernemen gewoon spannend en leuk vinden of die het zien als een integraal onderdeel van de kwaliteit van hun produkt of dienst; iets wat er eigenlijk gewoon bij hoort. Een van de geïnterviewden vertelde hoe door een reis door Afrika zijn ogen voor maatschappelijk ondernemen geopend werden. Zo een reis is als het ware een vormende ervaring, een ervaring die de ondernemer anders tegen de wereld aan deed kijken.

Motivatie voor maatschappelijk ondernemen op deze manier apart zetten is misleidend. In alle praktijkgevallen die we in het onderzoek hebben onderzocht is de motivatie om maatschappelijk te ondernemen verweven met de motivatie om überhaupt te ondernemen. Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat duurzaam maatschappelijk ondernemen betekent dat de motivatie goed wordt afgestemd met de andere elementen van ondernemen, met de visie op maatschappelijke veranderingen, en met de activiteiten die worden ondernomen. Hierbij moet de bedrijfscontinuïteit altijd een centrale overweging zijn.

Goede bedoelingen die zichzelf niet kunnen financieren zijn aan de regenboog opgehangen: heel mooi en prijzenswaardig, maar niet om te zetten in duurzame activiteiten.

Veel van de geïnterviewde ondernemers leren maatschappelijk ondernemen al doende. “Je probeert dingen uit, soms kom je jezelf daarbij hard tegen.” Een geïnterviewde bakker had een meisje in dienst genomen met financiële moeilijkheden en allerlei problemen thuis. Op deze manier wilde de ondernemer iets doen om haar situatie te verbeteren, ook omdat hij geen twijfel had aan haar capaciteiten voor de functie. Later bleken de problemen in de persoonlijke situatie toch voortdurend haar werk te beïnvloeden. Ondanks verschillende gesprekken met haar en begeleiding van de ondernemer, zag hij zichzelf uiteindelijk toch genoodzaakt haar proeftijd niet in een aanstelling om te zetten. Sindsdien ligt hier voor de bakker een grens.

Onze conclusie is dat er aan maatschappelijk ondernemen vaak meerdere motieven tegelijk ten grondslag liggen. De ‘zuivere’ vormen, uitsluitend voor het beoogde financiële gewin of uitsluitend vanuit betrokkenheid met anderen hebben we in het onderzoek niet gevonden. Het gaat altijd om een combinatie van zorg voor de zaak en zorg voor de anderen. Omdat intenties en motivaties natuurlijk heel moeilijk zichtbaar te maken zijn, is het goed om de nadruk niet op de intenties, maar op de *activiteit* te leggen. Niet de vraag ‘waarom?’ maar ‘wat?’. De winst van ethiek is vaak dat het mes aan twee kanten snijdt: activiteiten die worden ondernomen met het oog op maatschappelijke rentabiliteit lopen in de pas met de economische rentabiliteit van het bedrijf en versterken elkaar.

## 6. De eerste betrokkenen: de medewerkers

**Kansen creëren voor mensen.** De basisfilosofie van Merison is “kansen creëren voor mensen”. Merison bestaat uit 2 bedrijven die op verschillende manieren actief zijn in de detailhandel. Uit de basisfilosofie vloeit voort dat Merison zijn medewerkers stimuleert om zichzelf te ontplooiën door te participeren in maatschappelijke activiteiten. Per jaar krijgt iedere medewerker 50 uur om zich maatschappelijk in te zetten. Door de medewerkers is een forum gekozen dat maatschappelijke participatieprojecten, die voorgesteld zijn door medewerkers, beoordeelt. De door het forum geselecteerde projecten worden door het bedrijf gefinancierd. De projecten die op deze wijze zijn gerealiseerd zijn zeer divers: van een medewerker die een plaatselijke sportclub voorziet en daarvoor vergadertechnieken moet leren tot het onderhouden van een eiland in de Loosdrechtse Plassen voor gehandicapte kinderen. Ook ondersteunt Merison op actieve wijze een kinderziekenhuis met Aids-patientjes in Roemenië. Twee keer per jaar bezoeken een tweetal medewerkers het kinderziekenhuis die de reis ervaren als zeer vormend. Daarnaast zijn een groot aantal kleinere projecten geïnitieerd door de medewerkers. Ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan is door het bedrijf een hospitaalschip aangeboden aan Dominique Lapierre. Het schip vaart in de delta van Calcutta. India is gekozen omdat Merison nauwe inkooprelaties heeft met dit land.

**Kringen van instemming.** Aan het bedrijf Reekx zijn ongeveer 60 mensen verbonden. Een aantal van de medewerkers zijn gedetacheerd en werken dus bij andere bedrijven. Reekx is een adviesbureau voor alles wat met informatievoorziening te maken heeft. Drie jaar geleden heeft de directie van het bedrijf het zogenaamde sociocratische model ingevoerd. Het bedrijf Endenburg BV, een elektrotechnisch installatie-bedrijf, werkt al meer dan vijfentwintig jaar met het model. De sociocratische methode is een methode om werknemers meer bij het beleid van de onderneming te betrekken. Er worden per afdeling verschillende ‘kringen’ gevormd, die weer een vertegenwoordiging in de bedrijfskring hebben, die tot slot vertegenwoordigd is in de topkring. In elke kring worden er besluiten genomen met consent. Dit principe gaat van minimale instemming uit (geen bezwaar) en van de bereidheid en het in staat zijn om het besluit uit te voeren. Medewerkers kunnen hun eigen ideeën voor het beleid van de organisatie inbrengen. Zo vindt het beleid van de organisatie altijd plaats met de grootst mogelijke instemming van de werknemers. Werknemers zijn niet verplicht aan de kringen mee te doen, maar zijn op elk moment welkom om hun inbreng te geven. Of dit allemaal niet ontzettend veel tijd kost? Minder tijd dan mensen na een onwelgevallige beslissing weer gemotiveerd aan de slag te krijgen.

Als u als ondernemer net zo denkt als de ondernemers die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, dan denkt u bij maatschappelijk ondernemen het eerst aan uw werknemers. Zoals een van de geïnterviewden het uitdrukte: “Mijn eerste zorg is dat mijn werknemers fluitend naar hun werk gaan, en op feestjes en partijen enthousiast over hun werk vertellen.”

Het personeelsbeleid is een gebied waarop de winst van ethiek onmiddellijk zichtbaar wordt. Gemotiveerde medewerkers komen uw bedrijf direct ten goede: de arbeidsproductiviteit is groter, het ziekteverzuim en verloop is lager en enthousiaste medewerkers zijn goede reclame voor het bedrijf. In sectoren waarin – goede – arbeidskrachten een schaars goed zijn, is een goed personeelsbeleid zelfs van levensbelang.

De door ons geïnterviewde ondernemers merken inderdaad een teruglopend ziekteverzuim en verloop als resultaat van hun inspanning op het gebied van een bewust personeelsbeleid.

Evengoed als voor de ondernemer winst alleen niet het motief is, is voor de werknemer de salarisstroom niet de enige motivatie bij het werk. Wij noemen drie belangrijke punten van personeelsbeleid waarbij andere dan financiële aspecten spelen:

- Arbeidsomstandigheden

In sommige branches is personeelsbeleid een gebied waarin veel overheidsregelgeving bestaat. Hier is legale welwillendheid wellicht al genoeg gevraagd van de werkgever. Toch is dit een terrein waar met geringe inspanning veel winst te boeken is. Een onbevooroordeelde peiling van de grieven en wensen van het personeel kan tot verrassende resultaten leiden. Een van de geïnterviewde ondernemers kwam zo tot de ontdekking dat men over de radio op de werkplek zeer ontevreden was, terwijl dat wel als een van de belangrijke elementen van tevredenheid met de werkplek werd gezien.

- Ontwikkeling en ontplooiing

Ontwikkeling en ontplooiing vormen andere aspecten van personeelsbeleid. Zoals de praktijkbeschrijving van Merison hierboven laat zien, hoeft de ontwikkeling van medewerkers niet alleen op vakinhoudelijk gebied gezocht te worden. Ook maatschappelijke ontwikkeling kan voor medewerker zowel als voor werkgever als wenselijk worden gezien. De meerwaarde voor de medewerker is ontwikkeling op een breed terrein. Dit kan de vaardigheden, kennis en het aantal kennissen van de werknemer vergroten, hetgeen voor de werkgever ook interessant kan zijn.

- Medezeggenschap

Medezeggenschap is een derde gebied waaraan in het kader van een verantwoord personeelsbeleid gedacht kan worden. Een opmerkelijke ondervinding van de geïnterviewde ondernemers die hun bedrijf meer democratisch hebben ingericht, is dat medewerkers de verantwoordelijkheid van meer zeggenschap in het beleid van de onderneming moet worden aangeleerd. Medezeggenschap blijkt, voor medewerkers, makkelijker gezegd dan gedaan. Nog steeds zijn veel medewerkers niet gewend zelf over het beleid van een hogere bestuurslaag na te denken, zo ondervonden de door ons geraadpleegde ondernemers. Scholing en training van werknemers in medezeggenschap zijn de noodzakelijke eerste stappen voor een ondernemer die medewerkers meer bij het beleid van de onderneming wil betrekken.

Het personeelsbeleid is het aspect van maatschappelijk ondernemen dat het eerst wordt genoemd. Het is voor veel ondernemers ook zo vanzelfsprekend dat men niet geneigd is dit als 'speciaal' maatschappelijk ondernemen aan te merken. Het hoort er gewoon bij. Dat zorgvuldig personeelsbeleid 'gewoon' en 'vanzelfsprekend' bij ondernemen hoort is de winst van onze tijd (pas in 1874 komt bijvoorbeeld de eerste – aarzelende - wetgeving op het gebied van kinderarbeid in Nederland tot stand). In de gewoonte en vanzelfsprekendheid schuilt echter ook het gevaar dat niet voldoende wordt ingegaan op de mogelijkheden om hierin verbeteringen aan te brengen.

De praktijkbeschrijvingen geven aan dat er op vele manieren een volgende stap kan worden gezet, die in velerlei opzicht winst voor de onderneming met zich mee brengen.

Overigens is niet alleen de ondernemer verantwoordelijk voor een plezierige en veilige werkomgeving. De 'maatschappelijke medewerker' dient zich op z'n minst wellevend op te stellen met betrekking tot bijvoorbeeld veiligheidsvoorschriften. Een meer actieve vorm is natuurlijk nog nastrevenswaardiger:

de medewerker die loyaal en betrokken is, en zelf initiatief neemt om zijn of haar werkplek een plezierige omgeving te maken.

## 7. De omgeving: is de ondernemer afhankelijk of ondernemend?

**Een voortouw in de regio.** Een van de kernelementen van de maatschappelijke betrokkenheid van de Rabobank in Spakenburg is het afleggen van verantwoording aan de gemeenschap waarin de onderneming opereert. Dit past in het beleid van de Rabobank om de lijn met de leden weer te herstellen. De vraag die de gemoederen bij de Rabobank in Spakenburg bezig houdt is hoe de plaats beter op de sociaal economische kaart van Nederland gezet kan worden. Men is in Spakenburg niet erg gewend om na te denken op lange termijn en de Rabobank moet, in de persoon van een zeer betrokken directeur, vaak zelf het voortouw nemen. Dat betekent onderzoeken waarom sommige sectoren op sociaal economisch gebied achterblijven bij de landelijke ontwikkelingen, en kijken welke bijzonderheden er zijn die men tot aantrekkelijke bezoerpunten van de plaats kan maken. Voor de bank en zijn directeur gaat het erom de mensen te enthousiasmeren, bij de plannen te betrekken en goede projecten gefinancierd te krijgen. Zo heeft Spakenburg sinds kort weer een geheel gerestaureerde botterwerf en zijn er initiatieven bezig om centrale winkelgebieden te versterken. Economische en financiële belangen lopen geheel in pas met de maatschappelijke waarde van een goede leefomgeving.

Eerder hebben we ondernemen, ietwat provocerend, omschreven als ‘rekening houden met anderen’. De waarheid die in deze omschrijving gevat zit, is dat ondernemers een groot deel van hun tijd bezig zijn een adequaat antwoord te vinden op verschillende verwachtingen die aan hen gesteld worden. De consument verwacht een goed produkt dat zo goedkoop mogelijk is, de leverancier verwacht een stipte en vooral ook hoge betaling, branchegenoten verwachten eerlijke concurrentie en de overheid verwacht dat de ondernemer zich aan alle regels en wetgeving houdt. “En dan wordt tegenwoordig ook nog van ons verwacht dat we maatschappelijk ondernemen”, verzuchtte een van de geïnterviewde ondernemers. In dit hoofdstuk gaan we in op de verhouding van de ondernemer tot elk van deze belanghebbenden in de externe omgeving van de ondernemer. Is de ondernemer in het mkb inderdaad gevangen in een web van verwachtingen? Hoe groot is de invloed die hij daarop kan uitoefenen?

### De klant; koning?

**Groene koeien.** De markt voor ‘groene’ slagersprodukten wordt geschat op vier procent. Deze markt wordt bezet door slagers die zich hebben gespecialiseerd in ‘groene’ produkten, die wel de ‘scharrelslagers’ worden genoemd. Consumenten die ‘groen’ vlees willen, gaan naar de scharrelslager. Mensen die naar een ‘gewone’ slager gaan, hebben veel minder behoefte aan groen vlees, althans, afgemeten aan de vraag. De ‘gewone’ slager heeft dan ook zelden ‘groene’ produkten in zijn zaak. De markt lijkt zo keurig verdeeld. En nooit zullen de twee elkaar vinden....?

**Verantwoorde grenzen.** Figi is een hotel, congrescentrum en theater in Zeist. Desgevraagd kan Figi ook biologisch dynamische produkten serveren. Figi streeft er uitdrukkelijk naar klanten in staat te stellen deze keuze te kunnen maken. Tegelijkertijd zijn er beperkingen aan de hoeveelheid produkten die men uit de ‘biologische keuken’ kan aanbieden. Zo bestaat er bijvoorbeeld – voor zover bekend – geen biologische zalm, of als die bestaat is deze zalm door zijn prijs niet aantrekkelijk. Zalm is evenwel iets wat op het menu niet mag ontbreken. De grens van het mogelijke is bereikt.

‘De klant is koning’. Deze bekende zegswijze geeft aan dat ondernemers er alle belang bij hebben om de klant ook met alle egards te behandelen die een troonbekleder niet zouden misstaan. In het

grootbedrijf kan men vaak niet verder gaan dan instructies voor het personeel met welke woorden de bestelling opgenomen moet worden. Het kleinbedrijf kan zich nog profileren door een veel persoonlijkere benadering van de klant. Een door ons geïnterviewde detailhandelaar vertelt hoe aangenaam verrast mensen reageren als hij ze bij hun tweede bezoek bij de naam begroet. Een van de belangrijkste belanghebbenden van het midden- en kleinbedrijf kan op deze manier dus vaak rekenen op een ethische ondernemer: eerlijkheid duurt het langst. In onze rijke maatschappij, waarin veel producten hoge kwaliteit hebben en zich op dit punt moeilijk van elkaar onderscheiden, komt voor de ondernemer veel aan op de manier waarop de kwaliteitsbeleving van de klant op een positieve manier beïnvloed kan worden. Een zorgvuldige omgang met de klant is hier de aangewezen strategie.

Keerzijde van de macht van de klant zijn de moeilijkheden die ondernemers (verwachten te) ondervinden als ze producten aanbieden waarvan ze niet zeker weten of klanten die wel willen. De bovenbeschreven praktijkvoorbeelden illustreren beide op verschillende wijze de grenzen aan maatschappelijk ondernemen. Bij veel ondernemers, zoals blijkt uit onze interviews, bestaat het beeld dat het uiteindelijk toch altijd weer de prijs is die de consument in zijn of haar keus beweegt. In dit beeld is de ondernemer afhankelijk van de wensen van de klant, ook als het gaat om het aanbod van ethische producten als 'groen' vlees, biologisch-dynamische producten of producten die op een andere manier op een verantwoorde wijze zijn geproduceerd (bijvoorbeeld zonder kinderarbeid). Een belangrijke vaststelling in dit onderzoek is dat er een aantal kanttekeningen kunnen worden geplaatst bij dit beeld van de van de klant afhankelijke ondernemer. Wij concluderen dat er in plaats van een afhankelijkheidsrelatie sprake is van een wisselwerking, waarin door beide partijen invloed kan worden uitgeoefend. Vanuit het perspectief van de onderneming wijzen we op de volgende mogelijkheden:

- Onderzoek of het aanbieden van ethische producten kostenneutraal kan zijn

In veel gevallen berust het idee dat ethische producten altijd duurder zijn op een beeld dat niet daadwerkelijk is onderzocht. Producten uit lage-loon landen waarvoor de werkomstandigheden in de fabriek zorg is gedragen hoeven niet noodzakelijk duurder te zijn dan producten uit die landen waarbij die zorg niet is besteed. Er worden op dit gebied vaak immers grote marges gemaakt in de keten tussen producent en detailhandelaar.

- Aanbieden van een reële keus

Op het gebied van maatschappelijk ondernemen is de kern van de relatie tussen de ondernemer en klant het aanbieden van een reële keus, zo concluderen we in dit onderzoek. Daarbij slaat het woord 'reëel' zowel op de verwachtingen die de klant aan de ondernemer stelt als de grenzen van de legitimiteit van die verwachtingen. De klant mag van de ondernemer verwachten dat hij of zij zijn uiterste best doet om een in prijs goed concurrerend ethisch product aan te bieden, maar de klant mag niet verwachten dat de ondernemer daarbij de bedrijfscontinuïteit in gevaar brengt. In deze zin is het aparte bestaan van groene slaggers dus geen optimaal alternatief. De consument die naar de 'gewone' slager gaat wordt immers niet de keus voor 'groen' vlees aangeboden. Bij de praktijkbeschrijving van Figi en in een eerder hoofdstuk die van Drogisterij Meindersma wordt wel een reële keuze geboden. In het laatste geval omkleed met extra zorg voor de presentatie van de producten.

- Informeren van de klant

Naast het aanbieden van een reële keus kan de ondernemer ook actief maatschappelijk ondernemen door de klant te informeren over ethische producten. Dat kan bijvoorbeeld door de voordelen van de ethische producten te laten zien, waarmee duidelijk wordt gemaakt welke 'meerwaarde' de consument bij een produkt koopt. Het is niet vanzelfsprekend dat de klant zich bewust is van de 'ethiek' van een produkt. Zonder deze informatie kan de klant dit natuurlijk niet in de aankoopbeslissing meenemen.

- Creëren van de markt: aanbod schept vraag

Vanuit economisch perspectief kan men het beeld van een afhankelijke ondernemer natuurlijk afdoen als een slecht excuus. Kern van ondernemerschap vanuit dit perspectief is immers het creëren van een markt. Dit geldt ook voor ethische producten. Het spanningsveld tussen consument en ondernemer bestaat hieruit dat de ondernemer aanbiedt wat de consument wil, en de consument wil wat de ondernemer de consument aanbiedt. De ondernemer kan in dit perspectief de verantwoordelijkheid van het creëren voor een substantiële vraag naar ethische producten niet helemaal afwentelen op de klant. Hij is moreel gezien ten minste verplicht tot de bovenstaande taken.

De klant is koning, maar de ondernemer is zeker niet zijn dienaar. In plaats van een relatie van afhankelijkheid is veeleer sprake van een wisselwerking tussen ondernemer en consument. De ondernemer kan maatschappelijk betrokken optreden door de consument een reële keus te bieden voor 'ethische' producten, de klant te informeren en een nieuwe markt te creëren. Op deze manier draagt de ondernemer op zijn of haar beurt bij aan de waardering van de klant voor het produkt, niet alleen vanwege de prijs, maar vanwege de (maatschappelijke) waarde ervan.

### Leveranciers; niet het stokje maar de race

---

**Keurmerk voor kleding.** Mitex, de Vereniging van Ondernemers in de Modedetailhandel is betrokken bij de ontwikkeling van een sociaal keurmerk voor kleding. Ondernemers die kleding aanbieden die onder menswaardige omstandigheden zijn geproduceerd en verhandeld kunnen dit keurmerk aanvragen. In een controlestructuur die geënt is op controlesystemen als kwaliteit- en milieuzorgsystemen hebben de bedrijven, de toeleveranciers en de brancheorganisatie allen hun eigen taak en verantwoordelijkheid.

---

**Kiezen voor het beste.** Het bedrijf Proton Design is een agentuur en importeur van duurzame interieurproducten. Proton levert producten die authentiek zijn, dus zijn ontworpen en niet zijn gekopieerd. Bovendien zijn in de productie van de goederen zoveel mogelijk zuivere materialen gebruikt, die een minimale belasting op het milieu met zich meebrengen. De producten worden op een ambachtelijke wijze gemaakt, en de agent staat dan ook garant voor een hoge kwaliteit. Het bedrijf maakt geen reclame met woorden als 'duurzaam' of 'verantwoord'. In plaats daarvan is een van de slogans van het bedrijf: 'Er komt een moment in uw leven dat u kiest voor het beste'. Deze zin is eigenlijk meer bedoeld om de consument aan het denken te zetten, en om het gesprek te openen. In het gesprek kan men veel beter ingaan op de maatschappelijke *activiteiten* van het bedrijf.

---

Wat voor de klant geldt, geldt in zekere mate ook voor de leveranciers. De leverancier mag fatsoenlijke omgangsvormen verwachten van de ondernemer. En vice versa. Daarnaast speelt de verhouding met de leverancier nog op een andere manier in maatschappelijk ondernemen. Een beperking in maatschappelijk ondernemen vormt namelijk de onduidelijkheid van de herkomst van

produkten. Veel ondernemers in het midden- en kleinbedrijf zijn voor hun produkten afhankelijk van leveranciers, die op hun beurt vaak weer afhankelijk zijn van agenten, veilingen of distributeurs. Zo ontstaat een onoverzichtelijke keten, waarin verantwoordelijkheid gemakkelijk vervluchtigt.

In het bovenbeschreven praktijkvoorbeeld is duidelijk dat de branchevereniging een belangrijke rol kan vervullen in het structuren van verantwoordelijkheid. De vereniging heeft een betere onderhandelingspositie en heeft ook een beter overzicht op de toeleveringsketen. Een belangrijke strategie voor ondernemers die wordt geïllustreerd in de praktijkbeschrijving is de mogelijkheid om te streven naar ketens van verantwoordelijkheid. Het begin hiervan vormt een verandering in denken over verantwoordelijkheid: in plaats van verantwoordelijkheid te zien als een estafettestokje dat men door kan geven aan de volgende partij (de leverancier, de agent, de distributeur), moet verantwoordelijkheid worden gezien als de estafetterace, waarbij ieders prestatie bijdraagt aan de uitkomst van het geheel.

Eerder spraken we over de kwaliteitsbeleving van de consument. In deze paragraaf past de vraag of er een verband bestaat tussen de kwaliteit van een produkt en de vraag of het op een maatschappelijk verantwoorde wijze tot stand is gekomen. Deze vraag is zeer belangrijk, en gaat de kaders van dit onderzoek te buiten. Nader onderzoek zou hier op zijn plaats zijn. De praktijkbeschrijving van Proton illustreert dat er sectoren zijn waarin er zeker een rechtstreeks verband bestaat tussen de kwaliteit en de wijze van produktie. Dit zal evenwel per branche verschillend zijn. Hier ligt een taak voor de branchevereniging, hetgeen ons bij de volgende belanghebbende in de omgeving van de ondernemer brengt.

### **De brancheorganisaties; een sleutelpositie**

Brancheorganisaties spelen een sleutelrol in de ontwikkeling van maatschappelijk ondernemen. Ze zijn voldoende ingevoerd in de precieze inhoud van het vak, en hebben het voordeel voor de gezamenlijke aangesloten leden op te treden. Door deze positie hebben ze overzicht over de gehele branche en een sterkere onderhandelingspositie naar andere belanghebbenden.

Als een van de belangrijke knelpunten van maatschappelijk ondernemen in het mkb wordt vaak de geringe invloed van deze ondernemers op de maatschappij genoemd. Ieders individuele inspanning is bijna verwaarloosbaar klein. Toch kan het effect op grotere schaal zeer groot zijn. Een klassiek voorbeeld is dat van de drie papierfabrieken naast elkaar aan dezelfde rivier, die elk een vergelijkbaar ernstige vervuiling veroorzaken. Als slechts één van hen een kostbare zuiveringsinstallatie bouwt, drukt hij zichzelf uit de markt en lost hij bovendien de vervuiling niet op, want beide andere fabrieken gaan door met de vervuilende produktie. Is daarmee elk van de ondernemers ontslagen van verdere morele milieuverplichting, omdat niemand geacht kan worden zichzelf op te offeren voor een uitzichtloze taak? Het antwoord is uitdrukkelijk neen. Er blijven morele verplichtingen gelden. Deze vloeien voort uit wat wel het 'verplaatsingsbeginsel' wordt genoemd.

Dit beginsel houdt in:

*Daar waar de ondernemer of de onderneming de onmiskenbare morele plicht heeft om aanwijsbare schade te vermijden, maar als enkele partij niet in staat is om aan die plicht te voldoen zonder daarmee zichzelf in onredelijke mate schade te berokkenen, daar kan de ondernemer zich niet zonder*

*meer van verdere activiteiten ontslagen achten maar is hij of zij moreel gehouden om zijn activiteit te verplaatsen naar een wel effectief niveau.*

In minder formeel taalgebruik betekent dit: de ondernemer heeft een morele plicht invloed aan te wenden op een meer gezamenlijk niveau als de ondernemer zijn of haar individuele invloed om een gewenste situatie te bereiken als te klein ervaart. Voor ondernemers is het geëigende niveau hiervoor het collectief van de ondernemers uit de branche; de brancheorganisaties dus. Ons onderzoek bevestigt de belangrijke rol van brancheorganisaties, die als het ware de scharnier zijn tussen de individuele ondernemer en andere belanghebbenden. Welke rol kunnen brancheorganisaties spelen op het gebied van maatschappelijk ondernemen? Wij noemen vijf aandachtspunten:

- Informatie krijgen en verspreiden over maatschappelijk ondernemen

Hoewel de aanvankelijke weerstanden tegen maatschappelijk ondernemen bij ondernemers afnemen, is er nog weinig informatie over wat maatschappelijk ondernemen precies is. Bovendien zijn de mogelijkheden zeer afhankelijk van de specifieke branche waarin wordt ondernomen. Een eerste taak van de brancheorganisaties zou dan ook zijn om systematisch te inventariseren welke veelheid aan mogelijkheden voor maatschappelijk ondernemen er binnen de branche is, en deze informatie vervolgens onder de leden te verspreiden. Uitwisselen van ideeën, mogelijkheden en manieren waarop met knelpunten kan worden omgegaan. Dit is minder vrijblijvend dan op eerste gezicht lijkt. Maatschappelijk ondernemen is nog met allerlei vooroordelen en onjuiste beelden omgeven. Deze wegnemen is de eerste stap in de richting van een actief beleid om maatschappelijk ondernemen te stimuleren. De motivatie voor maatschappelijk ondernemen kan pas ontstaan als voldoende en correcte informatie voorhanden is. Informeren is een eerste stap van motiveren.

- Informatievoorziening over producten.

Daarnaast kan de branche een rol spelen bij het ontwikkelen van informatiesystemen over de producten in een branche. De praktijkbeschrijving van Mitex hierboven is daarvan een goed voorbeeld. Het kan hierbij gaan om arbeidsomstandigheden waarin de producten zijn geproduceerd (kinderarbeid, dierexperimenten, milieuzorg etc.), maar ook om onderzoek naar de relatie tussen de kwaliteit van een produkt en de wijze waarop het tot stand is gekomen.

- Opstellen van codes en keurmerken

De brancheorganisaties zijn de aangewezen instantie om codes en keurmerken op te stellen. Deze zullen meestal gelden voor een collectief van ondernemers, dus het overstijgt het individuele niveau van de ondernemer. Tegelijkertijd werken codes en keurmerken beter naarmate ze beter aansluiten bij de concrete praktijk van de ondernemer. Dit betekent dat er bij de opsteller voldoende kennis moet zijn over het concrete werkveld. Twee vereisten waar de brancheorganisaties bij uitstek aan voldoen.

- Onderhandelen met leveranciers

De onderhandelingsbasis van de verenigde ondernemers is sterker dan die van individuele ondernemers. Het is gemakkelijker bij de leveranciers iets gedaan krijgen, bijvoorbeeld het opnemen van een ethisch produkt in het assortiment, door gezamenlijke actie.

- Onderhandelingen met overheden

Ook naar de overheid toe staat men verenigd sterker dan individueel. Voor een lobby voor subsidiebeleid op het gebied van maatschappelijk ondernemen is de ondernemer aangewezen op zijn of haar brancheorganisatie.

### De overheid; gepast beleid

*Partners in geweldspreventie.* Vroeger werd een horeca ondernemer vaak gastheer of gastvrouw genoemd. Gastvrijheid is dan ook een belangrijke waarde in deze branche. Dat staat natuurlijk lijnrecht tegenover geweld en criminaliteit, hoewel het juist deze sector is die daar de laatste tijd veel mee te maken heeft. Door nood gedreven heeft men nu de handen ineengeslagen. Horeca ondernemers, Horeca Nederland, het Openbaar Ministerie, de politie en de gemeente werken in Leeuwarden al geruime tijd samen. En dat bevalt prima! Op de eerste bladzijde van de Handreiking Veilig Uitgaan staan alle partners keurig genoemd. De handreiking is ook een 'instrument voor samenwerking tussen lokale partners'. De eigenaar van Paddy O'Ryan is zeer te spreken over deze ontwikkelingen. Naast voorlichting, nieuwe huis- en gedragsregels en een opleiding voor portiers is er ook een maandelijks politie-overleg, waarbij verschillende horeca ondernemers op informele wijze om de tafel gaan zitten met een aantal dienders. De onderlinge verstandhouding is hierdoor enorm verbeterd. Voorheen was het de politie tegen de ondernemer en werd verantwoordelijkheid keurig heen en weer gespeeld. (De ondernemer: 'ze komen toch niet', de diender: 'wij zijn jullie portiers niet'). Nu is er een wederzijdse open en betrokken houding, gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke actie.

Tot slot bespreken we de relatie tussen ondernemer en de overheid. Deze verhouding is complex, en dat is eigenlijk maar goed ook. 'De' ondernemer bestaat immers niet, evenmin als 'de' onderneming. De overheid zal haar beleid dan ook moeten afstemmen op de sector, de branche en het type bedrijf. Het is in dit korte bestek ondoenlijk om uitgebreid op de verhouding tussen bedrijfsleven en overheid in te gaan. Dit zou een uitgebreide aparte studie vereisen. Een algemene conclusie die uit dit onderzoek duidelijk naar voren komt is dat overheidsregelgeving op een gebied waarin ook eigen initiatief wordt genomen door ondernemers op z'n minst als storend wordt ervaren, en volgens sommige geïnterviewden zelfs contraproductief werkt. In de wisselwerking tussen ondernemers en overheid bestaat altijd een zeker spanningsveld. Dit spanningsveld kan worden versterkt zowel als verminderd, waarbij de overheid en de ondernemer beide een eigen verantwoordelijkheid hebben. Een belangrijke eerste stap is de onderlinge afhankelijkheid erkennen, en elkaar zien als partners in plaats van tegenspelers.

Welke strategie door de ondernemer respectievelijk de overheid moet worden gekozen om invulling te geven aan het partnership is afhankelijk van een aantal factoren. Een van de factoren die wij als zeer belangrijk hebben ervaren zijn de 'mores' in een bedrijfstak.

Hiermee bedoelen we de morele cultuur en gebruiken, die zeer kunnen verschillen per sector en die niet per se samen hoeven te vallen met de wetgeving. Voor maatschappelijke verantwoordelijkheid relevante verschillen in de mores van de bedrijfstak zijn de hechtheid van de mores (is het een hechte cultuur waaraan de individuele ondernemers zich sterk gehouden achten?) en de vraag of de mores maatschappelijk ondernemend is of juist maatschappelijk ontduikend. Met deze variabelen ontstaat het volgende beeld:

### Strategieën in partnership

<i>Mores sector</i>		<i>Strategie overheid</i>	<i>Strategie ondernemer</i>
Hechtheid	Richting		
Hecht	Maatschappelijk ontduikend	Reguleren Sterke handhaving en controle	Legale wellevendheid
	Maatschappelijk ondernemend	Deregulering Afwenden of samenwerken	Ondernemen voor een betere wereld
Los	Maatschappelijk ontduikend	Toezien op zelfregulering branche	Aanspreken branche-organisatie
	Maatschappelijk ondernemend	Stimuleren Streven naar samenwerkingsverbanden	Morele alertheid: doen wat je kan Verenigen

Hierbij zijn we uitgegaan van een maatschappelijk betrokken ondernemer. Bij de overheidsstrategie zijn we ervan uitgegaan dat de overheid kiest voor een strategie waarin per situatie wordt na gegaan wat de minimale regelgeving zou kunnen zijn. Dit is conform onze ondervinding dat regelgeving op een gebied waarin eigen initiatief al bestaat als hinderlijk wordt ervaren.

Dat de overheid hierin zeer zorgvuldig moet optreden, is duidelijk. Men kan zich de verbazing van een van de geïnterviewden voorstellen toen hij bij de gemeente geen gehoor vond voor enige vorm van stimulering bij de bouw van een fabriek met duurzame en milieuvriendelijke materialen. Het bovenstaande schema kan worden gelezen als een begin van een selectie-instrument waarmee de overheid zowel als de ondernemer de positie van meest haalbare eigen verantwoordelijkheid kunnen innemen. In deze wisselwerking zijn overleg en informatie twee centrale elementen, naast een coöperatieve instelling van beide partijen. De praktijkbeschrijving laat zien dat waar nood gewoonte breekt, veel mogelijk is in korte tijd, en met betrekkelijk geringe krachtsinspanning.

## 8. Communicatie

Eenmaal de weg ingeslagen van maatschappelijk ondernemen komt vroeg of laat de vraag hoe hieraan uiting kan worden gegeven. Op welke manier communiceert de ondernemer zijn of haar maatschappelijke betrokkenheid met de klant of andere geïnteresseerden? Zeker voor ondernemers die hun maatschappelijke betrokkenheid duidelijk ook als marketinginstrument willen gebruiken bestaat er een zeker spanningsveld. Hoe meer men zich met maatschappelijke betrokkenheid profileert, hoe groter de kritiek als men het in de ogen van de buitenwacht niet helemaal moreel 'zuiver' doet. Hoge bommen vangen, zagezegd, veel wind.

We kunnen een aantal algemene suggesties destilleren uit de antwoorden die de door ons geïnterviewde ondernemers op de vraag naar communicatie van maatschappelijk ondernemen gaven.

- Wees terughoudend in communicatie

Een eerste suggestie is dat men over het algemeen terughoudend moet zijn met communicatie over maatschappelijke betrokkenheid. Deels ligt dit aan de Nederlandse context. Nederlanders houden nu eenmaal niet van veel opgeklopte retoriek, zoals dat bijvoorbeeld in de Verenigde Staten veel meer geaccepteerd is. Een andere oorzaak voor terughoudendheid is dat het onderwerp nog steeds de nodige scepsis teweegbrengt. Er bestaat bij de consument een 'gezond wantrouwen' tegen een ethische ondernemer. 'Hij zal het wel doen om er uiteindelijk meer mee te verdienen', is een veel gehoord vooroordeel van consumenten. Een vooroordeel dat soms terecht is, vandaar dat ook sprake is van een 'gezond' wantrouwen.

- Breng uw activiteiten onder de aandacht, niet uw bedoelingen

Aansluitend bij het vorige punt, is het beter om de concrete maatschappelijke handelingen te communiceren dan de bedoeling, motivatie of intentie waarmee de handeling is verricht. Voor een ondernemer staat de bedrijfscontinuïteit voorop, daarom zal er meestal ook een commercieel 'spoor' meelopen in de gedachten van de ondernemer, en kan men hierop dus altijd worden 'betrappt'. Om te voorkomen dat men zich vervolgens moet gaan verdedigen, is het verstandiger het onderwerp van discussie van meet af aan van de intentie naar de activiteit zelf te verleggen. De activiteit zelf is zichtbaar, concreet en controleerbaar, en daarom een makkelijker onderwerp van communicatie.

- Beschouw maatschappelijk ondernemen niet als produkt maar als proces

Grijpen we terug op onze omschrijving van bestendig maatschappelijk ondernemen als het voortdurend afstemmen van de vier aspecten van ondernemerschap op een veranderende omgeving, dan is onmiddellijk duidelijk dat ondernemen niet statisch is, maar steeds verandert. Het is een leerproces, waarbij dingen worden geprobeerd en worden aangepast, waarbij ideeën ontstaan en nieuwe activiteiten worden verricht. De ondernemer die in de positie is om dit proces te laten zien staat sterker dan degene die alleen een 'eindprodukt' over het voetlicht kan brengen.

- Sta open voor kritiek

Tot slot kan juist op het vlak van maatschappelijk ondernemen, wat immers een betrekkelijk nieuw fenomeen is, men het meeste leren in communicatie met de buitenwereld. Van je fouten leer je het meest, en dat geldt ook voor maatschappelijk ondernemen. Andersom geldt natuurlijk dat wanneer anderen je prijzen, dit een zeer wenselijke vorm van publiciteit is.

## 9. Besluit

Een algemene conclusie uit de interviews is dat een geïntegreerde aanpak van maatschappelijk ondernemen de meeste kans van slagen heeft. In deze aanpak wordt ernaar gestreefd om motivatie, visie en activiteiten zo veel mogelijk op elkaar af te stemmen. Een belangrijk punt dat door verschillende geïnterviewde ondernemers naar voren is gebracht, is dat de eerste zorg van een maatschappelijk betrokken ondernemer moet zijn om draagvlak in zijn organisatie te krijgen. Het beeld dat het weer het volgende speeltje van de baas is, moet te allen tijde worden vermeden. Vervolgens kan men een cadans aanbrengen, een structuur waarin de eerste ideeën in de organisatie zelf vorm krijgen. Wanneer er duidelijke activiteiten zijn ontwikkeld is gepaste communicatie en publiciteit wenselijk.

Ook op een meer gezamenlijk niveau werkt een geïntegreerde aanpak het best. Kennis en samenwerking zijn hierbij sleutelwoorden. Met kennis bedoelen we hier in de eerste plaats informatie over wat maatschappelijk ondernemen is, en wat het voor ondernemers oplevert. Er bestaan veel vooroordelen en negatieve beelden op dit terrein. Er zijn drie concrete manieren waarop kennisuitwisseling goed werkt, zo blijkt uit onze ervaring:

- het organiseren van ‘ronde tafel gesprekken’, bij voorkeur met ondernemers en beleidsmakers van brancheorganisaties. Hierbij kunnen ideeën worden uitgewisseld, ervaringen worden gedeeld, knelpunten worden geïnventariseerd en beleid worden uitgestippeld
- in scholings- en opleidingstrajecten van (aanstaande) ondernemers zouden bedrijfskunde theorieën moeten worden vernieuwd met de maatschappelijk betrokken kanten van bedrijfsvoering. Ethiek is geen extra van bedrijfsvoering, maar is er een belangrijk onderdeel van, zo blijkt ook uit dit rapport
- publikaties met uitgebreide beschrijvingen van praktijkvoorbeelden. In dit verband verwijzen we ook graag naar de Good Company. Deze advies- en onderzoeksorganisatie is momenteel bezig met een inventarisatie van een groot aantal praktijkbeschrijvingen.

Tot besluit: dit onderzoek heeft de titel meegekregen ‘De winst van ethiek’. De resultaten van het onderzoek overziend is er op drie terreinen forse winst geboekt: persoonlijke winst van de ondernemer, bedrijfswinst en maatschappelijke winst. De persoonlijke winst van ethiek is dat je met maatschappelijk ondernemen meer van jezelf kwijt kan in je beroep. Wie naast een gevulde portemonnee ook streeft naar voldoening op andere maatschappelijke vlakken kan dat in zijn of haar onderneming kwijt. Bedrijfswinst wordt door maatschappelijk ondernemen op korte en lange termijn geboekt. Maatschappelijke betrokkenheid draagt bij aan de bestendigheid van uw onderneming op langere termijn. Daarnaast is er winst op de korte termijn: een goede werksfeer, ondernemende en tevreden werknemers, een goede en open relatie met leveranciers, en een meer geïntegreerde bedrijfsvoering dragen bij aan een gezond bedrijf. Tot slot is er maatschappelijke winst. Maatschappelijk ondernemen draagt bij aan een betere werkomgeving en, laten we niet bescheiden zijn, ook aan een betere wereld.

## Verantwoording

Het rapport is een verslag van een onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen verricht door het European Institute for Business Ethics, verbonden aan de Universiteit Nyenrode, in opdracht van de Stichting Maatschappelijk Ondernemen, verbonden aan MKB-Nederland. Het rapport is op 15 maart 1999 aangeboden aan de staatssecretaris Economische Zaken, ter gelegenheid van het Slot Zeist Congres 1999 van de Stichting Maatschappelijk Ondernemen.

Het onderzoek 'de winst van ethiek' is een indicatief onderzoek. Voor het onderzoek zijn 34 ondernemers telefonisch geïnterviewd. Het betreft open interviews zonder vast protocol. Met vier andere ondernemers is een ronde tafel gesprek gehouden. Ook is een ronde tafel gesprek gehouden met vier beleidsmedewerkers van het MKB-Nederland en verschillende brancheorganisaties. Bij de selectie van respondenten is uitdrukkelijk gezocht naar ondernemers met affiniteit voor maatschappelijk ondernemen.

Het onderzoek is kwalitatief en indicatief van aard. De doelstelling van dit onderzoek is vanuit de concrete praktijk van ondernemers uit het mkb een beschrijving te maken van de kansen en dilemma's die maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt. Deze doelstelling heeft als uitwerking de volgende subdoelstellingen:

- Een beschrijving van enkele goede praktijkvoorbeelden ('best practices') van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen het MKB
- Inventariseren en zichtbaar maken van keuzen en dilemma's die ondernemers ondervinden bij deze vorm van ondernemen en hoe hiermee wordt omgegaan
  - ◊ Als afgeleide hiervan, het zichtbaar maken van de rol die andere partners, het MKB en de overheid hierbij spelen
- Zichtbaar maken van de motivatie of inspiratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen; een antwoord op de vraag waarom ondernemers deze vorm kiezen
- (Beleids)aanbevelingen met betrekking tot het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Er kan op basis van het onderzoek geen algemene uitspraken worden gedaan over 'het' midden- en kleinbedrijf, noch in het algemeen over een branche daarbinnen. Ook is niet gestreefd een volledig beeld te krijgen van maatschappelijk ondernemen in het mkb. Daarvoor zijn de methode van onderzoek en de selectiemethode van de respondenten niet geschikt.

## Literatuur

De voor dit onderzoek gebruikte literatuur is de volgende:

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994), *Built to last. Successful habits of visionary companies*, Century Ltd. - London

Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (1990), *Ethiek en kleinschalig ondernemen. Maatschappelijke betrokkenheid van ondernemers uit het middel- en kleinbedrijf*, Zoetermeer

Good Company (1998), *WereldWinst. Maatschappelijk betrokken ondernemen in de praktijk*, uitgave in het kader van het 5-jarig bestaan van Good Company te Bunschoten, Lenthe uitgevers & adviseurs - Velp

Geus, A. de, (1997), *The Living Company. Habits for survival in a turbulent business environment*, Harvard Business School Press - Boston Massachusetts

Informatiepunt Lokale Veiligheid, (1998), *Veilig Stappen Plan. Een brochure over samenwerken ter bestrijding van overlast en geweld in uitgaansgebieden*, Den Haag

Kooten, G. van & Blaauw, G., (1998), *Verantwoord(elijk) ondernemen. Een verkenning van de sociaal maatschappelijke functie van het discotheekbedrijf*, Instituut voor Arbeids- en Organisatievraagstukken, Serie II-nummer 21

Kromhout-den Dunnen, A.B., (1998), *Voor wie doe je het eigenlijk. Een onderzoek naar motieven en achtergronden van het werknemersvrijwilligerswerk*, Doctoraalscriptie Avondopleiding Bestuurskunde, Rijksuniversiteit Leiden

Luijk, H. van (1993), *Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek*, Boom -Amsterdam

Ministerie van Justitie, Directie Preventie, Jeugd en Sanctiebeleid, *Handreiking Veilig Uitgaan. Een instrument voor samenwerking tussen lokale partners*, 1998

Poutsma, E. (1996). "Als ondernemer handel ik anders dan als mens!" Een beschouwing naar aanleiding van een onderzoek naar ethische opvattingen van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, in: *Onderwijs in Bedrijfsethiek*, uitgeverij DAMON b.v. - Best i.s.m. CLE, pag. 33-47

Rutgers van der Loeff, B., Vereniging NCW (1998), *Een goede buur(t) is beter... over nieuwe lokale partners en het omgevingsbeleid van ondernemingen*, NCW Bilderberg-conferentie 1999, Discussienota

Schreuder, H., (1981), *Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke berichtgeving van ondernemingen*, Bedrijfseconomische Monografieën 62, H.E. Stenfert Kroese B.V. - Leiden

Scott, M. and Rothman, H. (1994), *Companies With a Conscience. Intimate Portraits of Twelve Firms That Make a Difference*, Carol Publishing Group - New York

Nota van de klankbordgroep sociale integratie, geïnitieerd door het ministerie van VWS, *Tijd om mee te doen*, Nieuwe Maan Communicatie Adviesgroep, 1998

Hieronder volgt een lijst van bedrijven die voor het onderzoek zijn geïnterviewd.

Veros Metaalwerken SCHERPENZEEL	MKB Nederland	Bulten Bouw- en Industriematerieel ZELHEM
Faber Damesmode MEPPEL	Lokken Keramiek B.V. STEENWIJK	Woningbeheer N.V. Bouwbureau Rusto DEN HAAG
Sociocratisch Centrum ROTTERDAM	Josto NIEUWLEUSEN	Reekx Adviesbureau Dokumentatie Informatie Archief GRONINGEN
Spandaw RODEN	Dubomat GRONINGEN	Café Time Out GRONINGEN
Spring Garden Dameskleding MEPPEL	Proton design NIJKERK (GLD)	Triodos Bank NV ZEIST
First Lady Dameskleding NIEUW RODEN	Multatuli Travel AMSTERDAM	Voorzitter Slagersbond BCS
Drogisterij Meindersma SNEEK	Bakkerij Hans van Ballegooijen VEEN	Eastwick Trading/The Body Shop
Egbert v/d Vegt VOF Harderwijk	Golden Tulip Figi Zeist ZEIST	Elektrotechnisch Installatie- bedrijf Eindhoven B.V. ROTTERDAM
Broekhuis Holding/Broekhuis Lease (Automobielen) HARDERWIJK	Rabobank Bunschoten- Spakenburg BUNSCHOTEN- SPAKENBURG	Bakkerij Klaes Hoekstra BEDUM
KNDB (Koninklijke Nederlandse Drogisten Bond)	DWA Beheer B.V. BODEGRAVEN	Paddy O’Ryan LEEWARDEN
Novartis Seeds BV ENKHUIZEN	Pymwymic AMSTERDAM	Vakdrogist DE Stouthart WOERDEN
Merison Holding BV BUNSCHOTEN	De heer J. de Vries Wethouder Gemeentekantoor Nijefurt (Gem. Bestuur Workum) NIJEFURT	NBOV De Eigen Zaak ARNHEM
Fa. Oegema (huishoudelijke artikelen) en lid hoofdbestuur MKB, Stimo en NCOV		
Brakel Interieurgroep HILVERSUM		Witteveen Slagerij ZEIST