

De Open Onderneming

Muel Kaptein

en

Johan Wempe

Library of Congress Classification (LCC)	5001-6182 5546-5548.6 5548.7-5548.85 HF 5387	Business Office Organization and Management Industrial Psychology Business ethics
Journal of Economic Literature (JEL)	M M 10 L 2 M 14	Business Administration and Business Economics Business Administration: general Firm Objectives, Organization and Behaviour Social responsibility
European Business Schools Library Group (EBSLG)	85 A 100B 240 B 149 B	Business General Organization Theory (general) Information Systems Management Business ethics
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)		
Classification GOO	85.00 85.05 85.08 85.02	Bedrijfskunde, Organisatiekunde: algemeen Management organisatie: algemeen Organisatiesociologie, organisatiepsychologie Filosofie en theorie, Bedrijfsethiek
Keywords GOO	Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie Organisatieleer, informatietechnologie, prestatiebeoordeling Bedrijfsethiek, integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, overheid, ngo's, redes (vorm)	
Free keywords	Ethiek, bedrijfsethiek, integriteit, maatschappelijk ondernemen, openheid, transparantie, verslaglegging, maatschappelijk verslag, overheid, ngo, waarden, dilemma's, Business-Society Management	

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Internet: <http://www.irim.eur.nl>

ERIM Inaugural Addresses Research in Management Series

Referentie nummer ERIM: EIA--16-ORG
ISBN 90 – 5892 – 037 - 2

© 2003, Muel Kaptein & Johan Wempe

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).

Inhoudsopgave

De Open Onderneming: Een bedrijfsethisch vraagstuk 5

De Open Onderneming: Een maatschappelijk vraagstuk 47

Samenvattingen

De Open Onderneming: Een bedrijfsethisch vraagstuk

In deze rede wordt de oproep vanuit de samenleving tot een grotere maatschappelijke openheid van bedrijven geplaatst in een bedrijfsethisch perspectief. Enerzijds zijn er bedrijfsethische redenen voor openheid. Anderzijds zijn er ook morele begrenzingen. Aan de hand van het maatschappelijk jaarverslag van ondernemingen wordt de noodzakelijke bijdrage van de bedrijfsethiek geïllustreerd. Zeven morele vuistregels worden gepresenteerd voor het door bedrijven selecteren van de onderwerpen en indicatoren voor hun maatschappelijk jaarverslag. Op basis van deze vuistregels wordt een visie besproken op de opzet en invoering van het maatschappelijk jaarverslag en worden enkele aanbevelingen gedaan voor een verbetering van de kwaliteit van maatschappelijk jaarverslagen. De rede besluit met een appel van en voor de bedrijfsethiek.

De Open Onderneming: Een maatschappelijk vraagstuk

Ondernemingen nemen beslissingen die verreikende maatschappelijke gevolgen kunnen hebben. Tot voor kort ontleenden ze de legitimiteit van deze beslissingen aan de autoriteit van de overheid. De terugtrekkende overheid heeft er toe geleid dat bedrijven door de samenleving rechtstreeks aangesproken worden voor de maatschappelijke impact die ze hebben. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het antwoord van bedrijven op die vraag om verantwoording. Openheid staat hierin centraal. Openheid wordt veelal opgevat als 'transparantie'. Openheid houdt echter meer in. Het gaat ook om open staan voor maatschappelijke ontwikkelingen en maatschappelijke noden. Open staan voor maatschappelijke noden, ofwel maatschappelijk verantwoord ondernemen, is in de kern een ethisch vraagstuk. De gangbare ethiek schiet echter tekort om de problemen die ondernemingen ervaren bij het invullen van de maatschappelijke ruimte te conceptualiseren. De pluraliteit van waarden is een gegeven waar ondernemingen rekening mee moeten houden bij het invullen van hun maatschappelijke rol. De gangbare ethiek neigt er toe deze pluraliteit van waarden te reduceren tot één doorslaggevende waarde. Deze wijze van kijken naar maatschappelijke vraagstukken leidt tot een technocratische aanpak van het probleem. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vergt een dialoog met en tussen de stakeholders. Dit is een proces van vele jaren en zal stapje voor stapje resultaten opleveren waarbij veel partijen samen de maatschappelijke keuzes maken.

De Open Onderneming:
Een bedrijfsethisch vraagstuk

Muel Kaptein

De Open Onderneming:
Een bedrijfsethisch vraagstuk

Oratie

Rede in verkorte vorm uitgesproken
bij de openbare aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder
Internationale Bedrijfsethiek en Integriteitmanagement
aan de Faculteit der Bedrijfskunde
van de Erasmus Universiteit Rotterdam
op donderdag 6 maart 2003

door

Prof. dr Muel Kaptein.

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Bedrijfskunde
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
Tel.: + 31 (10) 4081923
Email: mkaptein@fbk.eur.nl

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Geacht College van Decanen,
Waarde collega's,
Beste studenten,
Gewaardeerde zakelijke partners,
Lieve familie en vrienden,
En voorts u allen die door uw aanwezigheid blijk geeft van uw belangstelling,*

Volgaarne aanvaard ik het ambt van Hoogleraar Internationale Bedrijfs-ethiek en Integriteitmanagement aan de Faculteit der Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam met het uitspreken van de openbare rede getiteld 'De Open Onderneming: Een bedrijfsethisch vraagstuk'.

I. Een golf van openheid

Er gaat een golf van openheid door onze samenleving heen. Openheid is in. Openheid moet. Openheid doet het ook goed. Hoe meer openheid des te beter. De Nieuwe (Haagse) Politiek vraagt meer eerlijkheid en duidelijkheid en *geopende* oren en ogen voor de noden en zorgen van burgers.¹ Het openbaar bestuur moet onder de kaasstolp vandaan en meer *openbaar* worden.² Er dient een breed en *open* maatschappelijk debat te worden gevoerd over normen en waarden.³ En het vraagstuk van immigratie, integratie en discriminatie laat zich mede oplossen door een grotere *openheid* voor elkaars denkbeelden, opvattingen en gewoonten.⁴

Ook in andere maatschappelijke geledingen scoort openheid. Een grotere *openheid* in het huwelijk verkleint het percentage echtscheidingen.⁵ Een

¹ Zoals onder andere verkondigd door lijsttrekker Wouter Bos van de PvdA tijdens de verkiezingsuitzending van TV Rijnmond op 4 januari 2003.

² Aldus bijvoorbeeld burgermeester Wim Deetman van de gemeente Den Haag in 'Overheid moet verantwoording afleggen'. *KPMG Issues*, 2, 2002: 10-11.

³ Aldus bijvoorbeeld minister-president Jan Peter Balkenende tijdens het Christelijk Sociaal Congres op 31 augustus 2002.

⁴ Zoals bijvoorbeeld gesteld door burgemeester Job Cohen van de gemeente Amsterdam tijdens de jaarlijkse Abel Herzberglezing in de Rode Hoed op 23 september 2001.

⁵ Zie bijvoorbeeld Dommelen, J.W.A. van, Eikelboom, P., en Kooten, R. van (1995). *Echtscheiding: Een onmogelijke werkelijkheid*. Leiden: Groen.

grotere *openheid* over de sterke en zwakke aspecten van afzonderlijke scholen verbetert de kwaliteit van het onderwijs.⁶ Een grotere *openheid* van de kerken voor de maatschappelijke problemen en ontwikkelingen vergroot haar zeggingskracht en aantrekkingskracht.⁷ En een grotere *openheid* van de wetenschap voor de vraagstukken van het bedrijfsleven is noodzakelijk wil de maatschappelijke legitimiteit van universiteiten niet in gevaar komen.⁸ Kortom, ‘Open Society as an Ideal’, zoals George Soros ons wil doen laten geloven.⁹

Het bedrijfsleven ontspringt evenmin deze golf van toenemende openheid. De Europese Commissie wil van bedrijven meer *openheid* inzake ‘corporate governance’.¹⁰ De vakbonden willen meer *openheid* over de inkomens van bestuurders en directeuren.¹¹ Transparency International doet haar naam eer aan en pleit voor meer *openheid* over het door bedrijven gevoerde anticorruptiebeleid.¹² De Consumentenbond verwacht dat bedrijven niet alleen *open* zijn over de technische specificaties van hun producten maar ook over de maatschappelijke prestaties van het bedrijf achter het product. Om deze verwachting kracht bij te zetten heeft de Consumentenbond recentelijk besloten een lijst van zwijgzame bedrijven op haar website te plaatsen.¹³ De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling en de pensioenfondsen willen dat bedrijven meer *informatie* verstrekken over

⁶ Aldus Jan van Dommelen, hoofd van de afdeling Kwaliteit en Bestuur, directie Primair Onderwijs, ministerie van OCenW, in ‘Openheid over de kwaliteit van school’. *Kwaliteit*, 2001, 1: pagina 1.

⁷ Zie bijvoorbeeld uiteenlopende publicaties van De Raad van Kerken (www.raadvankerken.nl).

⁸ Aldus de voorzitter van het VNO-NCW Jacques Schraven in een interview in Het Financieel Dagblad van 16 december 2002. Overigens benadrukt Schraven in het dagblad Trouw van 14 februari 2003 dat onderzoek niet moet worden gedictieerd door het bedrijfsleven maar dat er ruimte moet blijven voor ongebonden, fundamenteel onderzoek.

⁹ Soros, G. (2000). *Open Society: Reforming global capitalism*. London: Little, Brown and Company: pagina 116.

¹⁰ Zoals onder meer is verwoord in het in november 2002 verschenen rapport van The High Level Group of Company Law Experts, onder voorzitterschap van J. de Winter, getiteld *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe*.

¹¹ Blijkens bijvoorbeeld het door de vakcentrale CNV gepresenteerde wetsvoorstel ‘Openbaarheid van inkomens’ op 26 november 1999.

¹² Zie www.transparency.org

¹³ Zie www.consumentenbond.nl/acties

hun toegevoegde economische, ecologische en sociale waarde.¹⁴ Milieugroepen als Greenpeace en Milieudefensie roepen al enige jaren om een grotere *openheid* van bedrijven over hun milieuprestaties.¹⁵ Zo verzochten ook twee jaar geleden 34 maatschappelijke organisaties in een open brief aan de minister van Economische Zaken met klem om "...burgers en consumenten het recht [te geven] op informatie door bedrijven te verplichten tot *openbare* periodieke sociale en milieurapportage over hun activiteiten in het buitenland." En de Sociaal Economische Raad roept bedrijven op tot *openheid* over hun maatschappelijke prestaties en daarover de maatschappelijke dialoog aan te gaan.¹⁶ Ook in media wordt met grote regelmaat gepleit voor meer openheid, getuige de recente koppen uit één krant: 'Aandelentransacties bestuurders snel *openbaar* maken'¹⁷, 'Vertrouwen terugwinnen door grotere *openheid*'¹⁸, '*Openheid* als wapen tegen misbruik informatie'¹⁹, en 'Laat rapporten van analisten verplicht *openbaar* maken'²⁰.

Niet alleen moet 'De Bouw uit de Schaduw', zoals het rapport van de Parlementaire Enquêtecommissie Bouwnijverheid luidde,²¹ maar evenzeer andere sectoren, zo is de teneur. Weg met de koffierondjes, achterkamertjespolitiek en kaasstolpen. Weg met doofpotten, schaduwboekhoudingen en papiershredders. Gevoelige zaken mogen niet onder de pet worden gehouden. De onderste steen moet boven. Zelfs de meest stinkende beerput moet open, aldus de publieke opinie. We moeten plaatsmaken voor het Fortuynse adagium 'zeggen wat je denkt, en doen wat je zegt.' Informatie, consultatie en communicatie zijn de sleutelwoorden die passen in onze informatiemaat-

¹⁴ Zie bijvoorbeeld de site: www.duurzaam-beleggen.nl. Zie ook: Wildeboer Schut, R. (2003). 'De belegger: op weg naar een duurzaam beleggingsbeleid.' In: Balkenende, J.P. (e.a.). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum: 121-142.

¹⁵ Zie www.greenpeace.org

¹⁶ Sociaal Economische Raad (2001). *Corporate Social Responsibility*. Assen: Koninklijke van Gorcum: pagina 78 en pagina 94.

¹⁷ Auke de Bos en Han Donker (2002). *Het Financieele Dagblad*, 7 oktober: pagina 9.

¹⁸ Bert van Dijk (2002). *Het Financieele Dagblad*, 14 oktober: pagina 13.

¹⁹ Gerben van der Marel (2003). *Het Financieele Dagblad*, 13 januari: pagina 9.

²⁰ Jeroen Mol (2002). *Het Financieele Dagblad*, 17 december: pagina 7.

²¹ Parlementaire Enquête Bouwnijverheid (2002). *De Bouw uit de Schaduw: Eindrapport enquête bouwnijverheid*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

schappij, de CNN-world waarin we ons bevinden en het tijdperk van glasnost waarin we leven.²²

Openheid is een hoerabegrip. Iedereen is er voor. Niemand lijkt tegen. Het lijkt zelfs het hoerabegrip der hoerabegrippen te zijn. Het ultieme criterium. Het wondermiddel voor alle hardnekkige problemen. De ultieme wens. De ideale samenleving. De ideale onderneming. De ideale bestuurder, manager, werknemer en stakeholder.

II. Toenemende aandacht van bedrijven voor openheid

In hoeverre pakken ondernemingen dit verzoek, deze roep, of zelfs deze schreeuw om openheid op?

Bedrijfscodes over openheid

Uit recent onderzoek met het VNO-NCW en de Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie,²³ blijkt dat maar liefst twee op de drie grote ondernemingen tegenwoordig in haar code het belang van openheid onderschrijft. “*Open* communicatie is essentieel” aldus Shell in haar code (terwijl zij in de vorige uitgave van haar code nog sprak over voorlichting in plaats van communicatie). ING betreft het belang van openheid op al haar stakeholders: “...ING hecht veel belang aan *open* en heldere communicatie met haar klanten, medewerkers en aandeelhouders en de maatschappij als geheel.” BP stelt zelfs in haar code dat openheid niet alleen van belang is, maar dat zij openheid ook uitdrukkelijk in de praktijk zal brengen: “We will be *open* about our actual performance – whether good or bad.” Bij KPN loopt openheid zelfs als een rode draad door haar in 2001 opgestelde code heen: “Aandeelhouders, overige kapitaal verschaffers en analisten kunnen vertrouwen op een *open*, tijdige en adequate communicatie.....”, “Wij zijn de eerste keuze van onze partners door de *open*, eerlijke en op wederzijds voordeel gerichte wijze van duurzaam samenwerken.”, “Wij concurreren

²² John Elkington spreekt in dit verband zelfs over een transparantierevolutie. Zie Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone: hoofdstuk 7.

²³ Kaptein, M., Klammer, H., en Wieringa, A. (2003). *De Bedrijfscode: Aanleiding, inhoud, invoering en verantwoording*. Den Haag: VNO-NCW.

met *open* vizier”, “Wij staan *open* voor dialoog...” en “Managers zijn er op gericht een *open* klimaat te scheppen....”²⁴

Ook de meeste overkoepelende codes voor bedrijven onderstrepen het belang van openheid. “We will *disclose* to our employees and the public...” aldus The Coalition on Environmentally Responsible Economies, “We will be *transparent*...” aldus de Sullivan Principles, “Enterprises should ensure that ... *information is disclosed*...” aldus de Council on Economic Priorities, en “...enterprises should be *transparent* in their operations and responsive to the public’s increasingly sophisticated demands for information” aldus de OESO.²⁵

Interne openheid

Openheid blijft dikwijls niet bij mooie woorden in een bedrijfscode alleen. Uit recent onderzoek met het VNO-NCW en de Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie blijkt dat 55 procent van de grote bedrijven meer dan de helft van het personeel heeft laten deelnemen aan bewustwordingsbijeenkomsten en trainingsprogramma’s om de openheid op de werkvloer te vergroten.²⁶ Daarnaast beschikken steeds meer bedrijven over interne functionarissen en loketten waar medewerkers dilemma’s en incidenten aan de orde kunnen stellen. Zo hebben bijna alle beursgenoteerde ondernemingen zowel een vertrouwenspersoon als een compliance-officer²⁷ en zijn de ‘ethics hotlines’ (zoals bij Philips) en helpdesks integriteit (zoals bij KPN)²⁸ in opkomst.²⁹

²⁴ Overigens spreken Amerikaanse en Japanse bedrijven in hun code aanzienlijk minder hun commitment uit voor open communicatie. Vijftien procent van de bedrijven uit de Global Fortune 200 gaat in op transparantie en veertien procent op stakeholderdialoog en open communicatie. Zie Kaptein, M. (2003). ‘De bedrijfscodes van multinationals onder de loep.’ *Bedrijfskunde*, april (nog te verschijnen).

²⁵ Opvallend is overigens dat de Global Compact Guidelines van de Verenigde Naties, een van de meest geprezen internationale standaarden voor het bedrijfsleven, met geen woord rept over verantwoording, transparantie en openheid.

²⁶ Zie voetnoot 23.

²⁷ Zie voetnoot 23.

²⁸ Kaptein, M., en Buitter, F. (2001). *De Integere Organisatie 2: Handreiking voor een sluitend vangnet van ongewenst gedrag*. Den Haag: Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing.

²⁹ Klokkenluiderregelingen, waarbij medewerkers die overtredingen op de code aan de kaak stellen worden beschermd, blijven wat dat betreft nog achter: slechts 9 procent van de grote bedrijven met een code beschikt momenteel over een dergelijke regeling.

Externe openheid

Openheid blijkt in toenemende mate niet alleen een interne exercitie te zijn. Indicatief hiervoor is de recente opkomst van het maatschappelijk jaarverslag (ook aangeduid als duurzaamheidsverslag, integriteitrapport of triple-p-rapport (van profit, people en planet)). In een dergelijk verslag presenteert een onderneming haar feitelijke economische, ecologische en sociale prestaties over de afgelopen periode. Dergelijke rapportages tellen in het geval van Ahold 39 pagina's, Shell 49 pagina's en ING 50 pagina's. Een maatschappelijk jaarverslag is dikwijls vrijelijk beschikbaar voor zowel interne als externe belangstellenden. Momenteel beschikt 35 procent van de grote bedrijven in Nederland over een maatschappelijk jaarverslag, hetgeen in 1993 nog maar vijf procent bedroeg.³⁰ Tot aan 1999 verschenen er vrijwel uitsluitend milieuverslagen. Shell was in 1998 een van de eerste bedrijven die haar rapportage over milieu combineerde met sociale aspecten. In maatschappelijke jaarverslagen komen momenteel onder andere de volgende sociale issues aan bod.³¹

1.	Betrokkenheid bij de gemeenschap:	97%
2.	Veiligheid en gezondheid:	91%
3.	Gelijke behandeling / samenstelling personeelsbestand:	88%
4.	Tevredenheid werknemers:	67%
5.	Mensenrechten:	55%
6.	Sociale aspecten in relatie met toeleveranciers:	39%
7.	Kinderarbeid:	36%
8.	Vrijheid van vereniging:	27%
9.	Eerlijke handel:	18%
10.	Corruptie:	15%

Openheid blijft ook niet steken in het maatschappelijk verslag. De meeste bedrijven die een maatschappelijk verslag publiceren voeren tegenwoordig

Groen Links heeft mede in dit verband op 21 november 2002 een initiatiefwet bescherming klokkenluiders gepresenteerd.

³⁰ KPMG en Universiteit van Amsterdam (2002). *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting 2002*. De Meern: KPMG.

³¹ Zie voetnoot 30.

met externe personen en partijen³² gesprekken over de uitkomsten, knelpunten, oplossingsmogelijkheden en (gezamenlijke) acties.³³ De resultaten van deze zogenaamde stakeholderdialoog vormen de input voor verbetering van de code, de implementatie ervan en/of het volgende maatschappelijke verslag (zodat de cirkel hiermee rond is).

Toekomst

Naar het zich laat aanzien zal de invoering van bijvoorbeeld bedrijfscodes, interne vangnetten voor incidenten, maatschappelijke verslagen en stakeholderdialoog de komende jaren toenemen. Zo zegt bijvoorbeeld tien procent van de grootste bedrijven momenteel bezig te zijn met het opstellen van een code.³⁴ Talrijke initiatieven vinden op dit moment plaats om het gebruik en de kwaliteit van het openheidinstrumentarium te bevorderen.³⁵ Zo heeft de Nederlands Mededingingsautoriteit onlangs bekendgemaakt om, in navolging van de Amerikaanse 'Corporate Sentencing Guidelines', de boete voor een overtreding te reduceren indien het bedrijf beschikt over een code, deze code goed is ingebed en het bedrijf controleert op de naleving van de code.³⁶

³² Zoals met bijvoorbeeld consumentenbonden, milieugroepen, institutionele beleggers, leveranciers, mensenrechtenorganisaties en overheden.

³³ Zie voetnoot 23.

³⁴ Zie voetnoot 23.

³⁵ Zoals door het VNO-NCW om bedrijven handvatten aan te reiken voor het ontwikkelen en invoeren van een eigen code en over de naleving daarvan te rapporteren; door het Ministerie van Economische Zaken om bedrijven handvatten aan te reiken hoe maatschappelijk ondernemen tot een praktijk te maken alsmede door een dialoog te faciliteren tussen bedrijfsleven en NGO's; door de Raad voor de Verslaggeving die in eind 2003 komt met de Richtlijn 400 Jaarverslag waarbij bedrijven worden gevraagd in het directieverslag te rapporteren over de maatschappelijke aspecten van het ondernemen; door recente publicaties van het Koninklijk Nederlands Instituut voor Registeraccountants, de Global Reporting Initiative en het Corporate Social Responsibility Europe om bedrijven handvatten aan te reiken hoe rapportage over maatschappelijk ondernemen vorm te geven evenals de kwaliteit van de verificatie van de rapportages te verbeteren; en zoals door de World Business Council for Sustainable Development om voor bedrijven modellen voor stakeholderdialoog te ontwikkelen.

³⁶ A.W. Kist, tot 1 januari 2003 directeur-generaal van de Nederlandse Mededingingsautoriteit, tijdens de conferentie 'De bedrijfscode is er, maar hoe staat het met de praktijk?' van de Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie, Stichting NCW en het Netwerk Bedrijfsethiek Nederland op 14 november 2002. Deze lezing is eveneens opgenomen in het *Jaarboek Fraudebestrijding 2003*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

III. Is er een schaduwkant aan openheid?

Een golf van openheid valt momenteel op onze samenleving neer. Openheid is in. Openheid moet. Openheid doet het ook goed. Hoe meer openheid des te beter. Openheid is een breed maatschappelijk thema dat zich onder meer vertaalt in een maatschappelijke vraag aan bedrijven om open te zijn over de maatschappelijke prestaties. Het bedrijfsleven erkent niet alleen het belang van openheid maar neemt ook in toenemende mate maatregelen om zijn openheid te vergroten. Het heeft er zelfs alles van weg dat de golf van openheid nog niet haar hoogste punt heeft bereikt. Een driemaal hoera voor openheid... zo lijkt het.

Want ... zijn we er nu? Is openheid eigenlijk wel dat redmiddel wat menig-een denkt? Verdient openheid wel zoveel applaus? Is het eigenlijk geen open deur? Is een pleidooi voor openheid wel zo simpel en eenvoudig? Is openheid niet een containerbegrip van de eerste orde? Want hoe open is open? Kent openheid niet louter een open eind? En is openheid niet ook een geweldige dooddoener, een lege huls en een al te gemakkelijke vluchtheuvel om te ontsnappen aan het morele verkeer? En wordt openheid straks niet slachtoffer van het eigen succes en wekt het op den duur niet zoveel weerstand op dat straks het spreekwoordelijke kind met het badwater wordt weggegooid?

Deze vragen stellen, is hen (ten dele) eigenlijk al beantwoorden. En inderdaad ben ik van mening dat een open en ongedoseerde oproep tot openheid zijn doel voorbij schiet of er überhaupt niet tot een schot wordt gekomen. In deze rede wil ik van de gelegenheid gebruik maken niet alleen - zijdelings - na te gaan wat we onder openheid kunnen verstaan, waarom openheid zo belangrijk zou zijn en hoe openheid kan worden georganiseerd, maar wil ik met name nagaan of openheid ook gelimiteerd is en, zo ja, welke grenzen er aan openheid zijn te stellen.

In aansluiting op mijn leerstoel wil ik met name nagaan in hoeverre de bedrijfsethiek, als theorie en praktijk, kan bijdragen aan de ontwikkeling van (morele) richtlijnen voor zowel openheid *als* geslotenheid. Teneinde enerzijds de oproep voor openheid te onderbouwen maar anderzijds deze ook te relativiseren en vervolgens te operationaliseren, waardoor, naar ik hoop en meen, per saldo het pleidooi voor openheid aan kracht en effect wint.

Omwillen van de beperkte spreektijd en schrijfruimte wil ik mij beperken tot de morele vraag in hoeverre bedrijven transparant dienen te zijn in hun maatschappelijk verslag. Juist op het terrein van de maatschappelijke verslaglegging vinden momenteel talrijke - wetenschappelijk interessante - ontwikkelingen plaats met verstrekkende gevolgen voor het functioneren van bedrijven, de gebruikers van de verslagen en de accountants die deze verslagen dikwijls verifiëren. Juist omdat een grote toename wordt verwacht van bedrijven die periodiek een maatschappelijk verslag uitbrengen en er tegelijkertijd de nodige kritische kanttekeningen zijn te plaatsen bij de goedbedoelde maar niet altijd goeddoordachte activiteiten op dit vlak, zou ik van deze gelegenheid gebruik willen maken hierbij vanmiddag stil te staan.

De moraal van het verhaal zal zijn dat enerzijds de bedrijfsethiek momenteel wordt gemarginaliseerd - deels vanwege het eigen succes en deels vanwege het eigen falen - en anderzijds de bedrijfsethiek een waarde(n)-volle bijdrage kan en moet leveren aan de effectiviteit van het openheidinstrumentarium, en, nog belangrijker, aan de doelen die met openheid worden beoogd: een integere, duurzame en verantwoordelijke samenleving, de ondernemingen die daarvan deel uit maken, en de bestuurders, managers en medewerkers die binnen deze ondernemingen werkzaam zijn.

IV. Wat is openheid en transparantie?

Allereerst de vraag wat eigenlijk openheid en in het bijzonder transparantie is. Een kort antwoord.

Openheid is een belangrijk aspect van vele bedrijfskundige disciplines: zoals strategisch management, personeel en organisatie, marketing, rechten, financieel management en accounting.³⁷ Sterker nog, openheid is één van

³⁷ Zie bijvoorbeeld Nootenboom, B. (2002). *Vertrouwen: Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*. Schoonhoven: Academic Service; De Moor-Van Vugt, A.J.C. (2001). *Toezicht achter Matglas: Over de betekenis van transparantie voor toezicht op de naleving van regelgeving*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers; Brealey, R.A., en Myers, S.C. (2002). *Principles of Corporate Finance: Transparency matters*. McGraw-Hill; Sanders, G., en Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.

de mechanismen om de verschillende managementdisciplines te coördineren of zelfs te integreren. De openheid van een onderneming is dan ook zondermeer een bedrijfskundig, dat wil zeggen interdisciplinair, vraagstuk. Het vakgebied corporate communicatie,³⁸ dat mijn inziens zelfs haar bestaansrecht aan openheid ontleent, heeft in deze dan ook een belangrijke bijdrage te leveren aan het goed functioneren van organisaties evenals aan de opleiding van (toekomstige) managers.

De openheid van een bedrijf wil ik definiëren als: de mate waarin er zowel binnen de onderneming als naar externe belanghebbenden toe de bereidheid is om op adequate wijze (1) inzicht te bieden in de voor de betrokkenen relevante aangelegenheden, (2) ontvankelijk te zijn voor relevante aangelegenheden van en voor betrokkenen, (3) en met betrokkenen hierover de dialoog aan te gaan.

Openheid heeft alles te maken met informatie, zowel dat de onderneming informatie verstrekt (transparantie³⁹) als dat de onderneming open staat voor de informatie van anderen (empathie), zowel binnen de onderneming (interne openheid) als naar buiten toe (externe openheid), en zowel op verzoek van anderen (reactief) als op eigen initiatief (pro-actief). Openheid gaat dus zowel om spreken als luisteren en zien,⁴⁰ om zowel zien als gezien worden, om zowel informeren als consulteren en communiceren, om binnen de onderneming zowel horizontaal (medewerkers onderling) als verticaal (zowel topdown (de manager naar de medewerkers) als bottom-up (de medewerkers naar de manager)).

De betreffende informatie kan verder worden uitgesplitst naar onder andere het object, het medium en de doelgroep. Bij het maatschappelijk verslag gaat het om door de onderneming schriftelijke verstrekte informatie over haar maatschappelijk functioneren aan interne en externe belangstellenden.

³⁸ Zie bijvoorbeeld Van Riel, C. (Red.) (2001). *Corporate Communication: Het managen van reputatie*. Alphen aan den Rijn: Adfo.

³⁹ Transparantie komt van het Latijns *transparere* (=dóorschijnen), samengesteld uit *trans* (=doorheen) en *parere* (=zichtbaar zijn, worden).

⁴⁰ Zie bijvoorbeeld Bird, F.B. (1996). *The Muted Conscience: Moral silence and the practice of ethics in business*. Westport: Quorum Books.

V. Morele redenen voor transparantie

Naast dat openheid (juridisch gezien) zou moeten en (bedrijfseconomisch gezien) zou lonen, kent openheid ook een morele kant, omdat het zou behoren. Dit is het terrein van de bedrijfsethiek: waarom zouden bedrijven open behoren te zijn (*de legitimatievraag*)? Ten tweede gaat het er in de bedrijfsethiek ook om aan te geven wanneer andere morele principes strijdig zouden kunnen zijn met openheid en hoe hierin een keuze te maken, zonder dat het ene principe altijd prioriteit zal krijgen boven het andere (*de afwegingsvraag*). Ten derde kan, hoewel dit instrumenteel oogt, de bedrijfsethiek van dienst zijn bij het bepalen van wat, wanneer en waarmee gecommuniceerd behoort te worden en op welke wijze dit kan worden geïnstitutionaliseerd (*de inrichtingsvraag*). Deze drie vragen zullen in deze voordracht met betrekking tot het maatschappelijk verslag achtereenvolgens de revue passeren.

Uiteenlopende argumenten worden in de wetenschappelijke literatuur gehanteerd in het beantwoorden van de legitimatievraag. De argumenten zijn grofweg te plaatsen in de drie klassieke ethische theorieën: de deugdenethiek (als het gaat om de *eigenschappen* en kwaliteiten van personen en organisaties), de beginselethiek of deontologie (als het gaat om het *gedrag* van personen en organisaties) en de gevolgenethiek of consequentialisme (als het gaat om de *effecten* van het gedrag van personen en organisaties).⁴¹ Wat levert een zoektocht in de literatuur ons op?⁴²

Deugdenethische redenen

Allereerst kan vanuit een deugdenethisch perspectief transparantie over maatschappelijke prestaties richting stakeholders worden gelegitimeerd. Uiteenlopende kwaliteiten van de onderneming vormen daarbij het vertrekpunt. Sommige wetenschappers nemen als uitgangspunt de *betrouwbaarheid* van de onderneming. Wil een onderneming het vertrouwen van de stakeholders krijgen, dan dient zij betrouwbaar te zijn. Een onderneming toont

⁴¹ Zie voor een beschrijving van deze theorieën alsmede de onderbouwing hiervan voor de toepassing op organisaties: Kaptein, M., en Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.

⁴² Sommige van de hier beschreven redenen zijn wellicht binnen meerdere ethische stromingen te plaatsen. Eveneens kunnen morele redenen samenvallen met juridische en/of bedrijfseconomische motieven.

haar betrouwbaarheid door stakeholders te informeren over de eigen capaciteiten, intenties en prestaties.⁴³ Een onderneming toont haar maatschappelijke betrouwbaarheid door informatie te verstrekken over de eigen maatschappelijke prestaties, de capaciteiten die daarvoor zijn aangewend en de intenties die daaraan ten grondslag lagen. Daarentegen zal de betrouwbaarheid van een bedrijf juist worden aangetast als stakeholders ontdekken dat de onderneming relevante nadelige informatie heeft achtergehouden.⁴⁴ Een andere onderbouwing wordt geregeld gegeven via de band van *verantwoordelijkheid*.⁴⁵ Vrijheid betekent verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid betekent verantwoording. Geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording. Maatschappelijke verantwoordelijkheid impliceert maatschappelijke verantwoording en vice versa. Ten derde wordt als vertrekpunt de *integriteit* van de onderneming genomen. Door stakeholders te informeren geeft een onderneming uiting aan haar authenticiteit. Relevante zaken achterhouden is daarentegen compromitterend, het tast de integriteit van de organisatie aan.⁴⁶ Een vierde opvatting gaat uit van de *waarheid* als belangrijk(st) deugd. De waarheid ('the truth, the whole truth, and nothing but the truth') komt mede aan het licht doordat ondernemingen informatie verstrekken over relevante (maatschappelijke) aangelegenheden.⁴⁷

Beginslethische redenen

Vanuit beginslethisch perspectief worden eveneens verschillende redenen gegeven voor ondernemingstransparantie. Recht en respect vormen daarbij belangrijke pijlers. Ten eerste wordt verdedigd dat stakeholders *recht* hebben op voor hen relevante informatie. Recht omdat stakeholders als con-

⁴³ Zie bijvoorbeeld Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

⁴⁴ Zie bijvoorbeeld Roeterdink, W. (2003). 'Risico- en crisiscommunicatie: een pleidooi voor een receptief debat.' In: Balkenende, J.P. (e.a.). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum: 291-306. Volgens Nootenboom (2002: 114) versterken oprechtheid en vertrouwen elkaar, evenals onoprechtheid en wantrouwen (zie voetnoot 37).

⁴⁵ Zie bijvoorbeeld Van Luijk, H., en Schilder, A. (1997). *Patronen van Verantwoordelijkheid: Ethiek en corporate governance*. Schoonhoven: Academic Service.

⁴⁶ Zie bijvoorbeeld Bird, F.B. (1996). *The Muted Conscience: Moral silence and the practice of ethics in business*. Westport: Quorum Books: pagina 50.

⁴⁷ Bok, S. (1978). *Lying: Moral choice in public and private life*. Hassocks: The Harvester Press; en Bok, S. (1983). *Secrets: On the ethics of concealment and revelation*. New York: Pantheon Book.

tracten te typeren relaties met de onderneming aangaan waarbij openheid (transparantie en eerlijkheid) een voorwaarde is voor de geldigheid van deze contracten,⁴⁸ omdat stakeholders de ‘corporate owners’ zouden zijn,⁴⁹ omdat de onderneming openheid jegens de stakeholders heeft beloofd in bijvoorbeeld een code (‘belofte maakt schuld’ en ‘afpraak is afspraak’) en omdat openheid een belangrijk element is van het (hypothetische) maatschappelijk contract.⁵⁰ Een tweede beginsethische onderbouwing voor transparantie luidt dat door informatie te delen bedrijven *respect* voor de ander tonen, ze de ander als maatschappelijke speler serieus nemen en ze de ander waarde toekennen. Daarentegen is liegen - hetgeen niet identiek is aan geslotenheid - een parasitaire activiteit en kan het, zoals Immanuël Kant heeft uiteengezet, geen universeel principe zijn.⁵¹

Gevolgenethische redenen

Ten slotte wordt de morele wens tot transparantie onderbouwd door te wijzen op de positieve gevolgen en effecten. Transparantie, zo wordt gesteld, komt het functioneren van de *markt* ten goede. Transparantie vergroot de concurrentie - mede op het vlak van de maatschappelijke prestaties van een onderneming - daar waar bedrijven juist geneigd zijn de concurrentie te beperken of uit te sluiten. Door informatie te verstrekken over de maatschappelijke prestaties van ondernemingen, worden consumenten in staat gesteld de maatschappelijke prestaties van de ondernemingen in hun keuze mee te nemen zodat maatschappelijk ondernemen in het marktmechanisme wordt opgenomen.⁵² Anderen wijzen er op dat transparantie er toe kan leiden dat

⁴⁸ Men is immers grosso modo niet gehouden aan contracten waarbij de wederpartij relevante informatie verzwijgt en het onredelijk is te verwachten dat men deze informatie zelf vergaart. Zie bijvoorbeeld Velasquez, M.G. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.

⁴⁹ Zie bijvoorbeeld Hardjono, T. (2003). ‘Het complex van stakeholders: over kwaliteit en corporate ownership.’ In: Balkenende, J.P. (e.a.) *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum: 143-161.

⁵⁰ Zie bijvoorbeeld Gray, R., Collinson, D., en Bebbington, J. (1998). ‘Environmental and social accounting and reporting.’ In: *Financial Reporting Today: Current and emergent issues*: 179-214.

⁵¹ Immers, liegen heeft alleen zin als doorgaans anderen de waarheid spreken. Zie Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Bewerkt door: Gregor, M. (1997). Cambridge: Cambridge University Press: pagina 422.

⁵² Zie bijvoorbeeld Stevenson, R.B. (1980). *Corporations and Information: Secrecy, access, and disclosure*. Baltimore and London: The John Hopkins University Press; en Graafland, J.J. (2001). *Maatschappelijk Ondernemen: Analyse, verantwoording en*

stringente(re) wetgeving wordt voorkomen evenals hogere *kosten van scherper toezicht en controle*.⁵³ Eveneens, zo wordt elders gesteld, kan openheid er toe leiden dat (bijna) incidenten (vroeg)tidigt worden opgemerkt waardoor de mogelijkheid ontstaat tot *bijsturen*,⁵⁴ *leren*,⁵⁵ *verbeteren*⁵⁶ en *sanctioneren*.⁵⁷ Ook werpt openheid zijn schaduw vooruit en leidt openheid überhaupt tot *minder incidenten*.⁵⁸ Een laatste argument dat wordt ingezet luidt dat door middel van openheid over de eigen maatschappelijke prestaties ondernemingen (vanuit hun ‘corporate citizenship’⁵⁹) een bijdrage leveren aan de *oplossing van maatschappelijke vraagstukken*.⁶⁰ Door te informeren worden verantwoordelijkheden tussen onderneming en stakeholders gedeeld, dan wel overgedragen aan de stakeholders zodat zij in staat worden gesteld ook een bijdrage te leveren aan een betere samenleving.⁶¹

Transparantie zo blijkt uit een verkenning van de literatuur is een elementaire organisatieeigenschap en gedragsprincipe dat tot moreel gewenste resultaten leidt. Maar is hiermee de morele kous af? Zijn we er nu? Is dit het eindpunt van de ethiek?

fundering. Inaugurale rede. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.

⁵³ Zie bijvoorbeeld Stevenson, R.B. (1980). *Corporations and Information: Secrecy, access, and disclosure*. Baltimore and London: The John Hopkins University Press.

⁵⁴ Zie bijvoorbeeld Tieleman, H.J., Luijk, H.J. van, Noort, W.J. van, en Riemsdijk, M.J. van (1996). *Conflicten tussen Actiegroepen en Ondernemingen*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

⁵⁵ Zie bijvoorbeeld Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The new economy of corporate citizenship*. London: Earth Scan.

⁵⁶ Zie bijvoorbeeld Wartick, S., en Wood, D. (1999). *International Business & Society*. London: Blackwell Business.

⁵⁷ Zie bijvoorbeeld Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

⁵⁸ Punch, M. (1996). *Dirty Business: Exploring corporate misconduct*. London: Sage Publications.

⁵⁹ Zie bijvoorbeeld Jeurissen, R. (2002). *De Onderneming als Wereldburger*. Inaugurale rede. Breukelen: Nyenrode University Press.

⁶⁰ Zie bijvoorbeeld McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D., en Coleman, G. (2002). *Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business*. London: Prentice Hall/Financial Times.

⁶¹ Kaptein, M., en Wempe, J. (2001). ‘Sustainability management: balancing and integrating economic, social and environmental responsibilities.’ *Journal of Corporate Citizenship*, (1) 2: 91-106.

VI. Enkele morele beperkingen van transparantie

Als openheid een overkoepelende deugd en principe zou zijn, trekt transparantie dan altijd aan het langste eind? Betekent dit dat ik als bedrijf in mijn jaarverslag volledige openheid van zaken moet geven? En meer concreet: Betekent transparantie dat ik in mijn jaarverslag de resultaten van het personeelssatisfactie-onderzoek moet opnemen zodat werkzoekenden beter kunnen beoordelen of wij een goede werkgever zijn? Moet ik in mijn verslag vermelden dat er afgelopen jaar twintig medewerkers zijn ontslagen vanwege het aannemen van steekpenningen wetende dat de pers dit feit er niet alleen uit zal lichten maar ook zal uitvergrooten? En als ik dit vermeld moet ik dan ook de namen van de personen vermelden die zijn ontslagen zodat hun eventuele toekomstige werkgever gewaarschuwd is? Moet ik het percentage vrouwen en allochtonen in managementfuncties publiceren terwijl dit percentage bedroevend laag is ondanks al onze moeilijk aantoonbare inspanningen? Moet ik als bedrijf onze vrij hoge CO₂ uitstoot vermelden terwijl onze concurrenten in alle talen hierover zwijgen? Moet ik naar buiten toe communiceren dat onze bedrijfscultuur vrij gesloten is waardoor onregelmatigheden moeilijk aan de orde kunnen worden gesteld? Moet ik de lezers informeren dat we als bedrijf niet weten of er gezondheidsrisico's kleven aan het gebruik van ons product? Moet ik in het verslag de nevenfuncties van bestuurders vermelden of zelfs hun aandelentransacties zodat wij voorkomen dat ons over enkele jaren verstrengelde belangen wordt verweten? Vermeld ik in het verslag het aantal rechtszaken dat we dit jaar hebben verloren? Neem ik in het verslag op dat een van onze kroonprinsen uit de directie betrapt is op incorrecte onkostendeclaraties ondanks dat hij dit netjes heeft terugbetaald? En moet ik bijvoorbeeld in het jaarverslag vertellen dat als gevolg van een mogelijke reorganisatie medewerkers volgend jaar wellicht worden ontslagen?

Indien het antwoord op bovenstaande vragen een niet volmondig ja is, dan verwijst dit naar het conflict dat bestaat tussen openheid enerzijds en ethische principes als vertrouwelijkheid, zorgvuldigheid, rechtmatigheid en loyaliteit anderzijds.⁶² Vervolgens rijst dan de vraag welke morele handvat-

⁶² De collega's Hans van Oosterhout, Ben Wempe en Theo van Willigenburg gaan in een nog te verschijnen artikel in op onverzoeerbare bedrijfsethische principes. Mijn inziens is het principe van openheid versus de andere hier beschreven principes vooralsnog een van de kandidaten. Tegelijkertijd, zo zal uit de rest van deze rede blijken, acht ik het mogelijk dat er morele richtlijnen zijn te ontwikkelen (een soort ethische code)

ten er zijn om dergelijke dilemma's tot een maatschappelijk verantwoorde afweging te brengen.

Er is nog een andere pijl op de boog tegen ongebreidelde transparantie. Bovenstaande argumenten voor openheid kunnen deels met evenveel gemak voor geslotenheid worden ingezet. Evenzo kan worden onderbouwd dat het verzwijgen van informatie de betrouwbaarheid ten goede komt, dat een te groot beroep op transparantie bedrijven stimuleert om hun verantwoordelijkheden te ontlopen of al te gemakkelijk af te schuiven, een overdadige transparantie juist verantwoordelijkheden bij de gebruikers onttrekt, bedrijven niet altijd het recht hebben om bepaalde informatie te verspreiden en transparantie juist een averechts effect kan hebben doordat het de betrouwbaarheid van de informatie aantast en daardoor de kans op foutieve beslissingen toeneemt. Laten we enkele contra-argumenten er uitlichten.

Neem bijvoorbeeld het argument dat transparantie de betrouwbaarheid vergroot. Dit argument berust op drie aannames. Allereerst dat hetgeen wordt gecommuniceerd positief is. Informatie over bijvoorbeeld de systematische overtreding van maatschappelijke normen lijkt echter de betrouwbaarheid van de onderneming geen goed te doen, integendeel zelfs. Ten tweede is er sprake van de aanname dat de stakeholders de informatie positief waarderen. Het tegendeel blijkt in de praktijk echter ook geregeld op te gaan. Zo verbeterde het imago van een bedrijf nadat bekend werd gemaakt dat zij mogelijksteekpenningen had betaald omdat in de ogen van het publiek het bedrijf blij gaf vuile handen te willen maken. Ten derde wordt veelal aangenomen dat negatieve informatie vroeg of laat publiekelijk bekend wordt en het derhalve beter is zelf als organisatie de vuile was buiten te hangen. Als publiek weten wij echter niet wat wij niet weten. Daarom kan - afhankelijk van de pakkans - het wel lonend zijn om de vuile was weg te moffelen. Door herhaaldelijk het motief van transparantie omwille van de betrouwbaarheid te benadrukken, worden bedrijven (impliciet) gestimuleerd om die informatie op te nemen die de betrouwbaarheid ten goede komt en die informatie te verzwijgen die de betrouwbaarheid aantast.⁶³

waarmee dilemma's ten aanzien van maatschappelijke transparantie hanteerbaar zijn te maken.

⁶³ Blokdijk is zelfs de mening toegedaan dat een onderneming het recht heeft niet te hoeven bijdragen aan de beschadiging van haar imago. Zie Blokdijk, H. (2003). 'Verantwoording en accountantscontrole: op zoek naar vertrouwen.' In: Balkenende, J.P. (e.a.). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van

Wanneer daardoor met name positieve informatie in het verslag prijkt, neemt de transparantie slechts eenzijdig toe, evenals de onbalans en wordt daarmee de functie van het jaarverslag uitgehold. Sommigen zijn dan ook van mening dat maatschappelijke jaarverslagen vaak anekdotisch zijn⁶⁴ en een hapsnap gehalte dreigen te krijgen.⁶⁵

Evenzo, en dat is een tweede argument dat ik er wil uitlichten, verbetert transparantie niet noodzakelijkerwijs de concurrentiepositie. Dit argument gaat alleen op wanneer de concurrenten dezelfde mate van transparantie in acht nemen. Het is echter nog maar de vraag of er sprake is van eerlijke concurrentie indien niet alle concurrenten verslag doen van hun maatschappelijke prestaties. Het is immers niet ondenkbeeldig dat degene die negatieve informatie verstrekt daarop harder wordt afgerekend dan degene die weliswaar een veel slechtere maatschappelijke score kent maar dit binnenshuis houdt. In dergelijke situaties zou het dan ook lonen om als bedrijf geen informatie te verstrekken die de eigen concurrentiepositie ondergraaft.

Een derde voorbeeld. Enerzijds kan transparantie leiden tot het delen of overdragen van verantwoordelijkheden, anderzijds kan het ook leiden tot het afschuiven of ontlopen van verantwoordelijkheden. Recent internationaal onderzoek wijst uit dat de gemiddelde omvang van maatschappelijke verslagen de afgelopen twee jaar is toegenomen met 45 procent tot tegenwoordig 86 pagina's.⁶⁶ Volgens de betreffende onderzoekers komt deze toename de transparantie niet ten goede maar tast deze juist aan. Door een overdosis aan informatie zien stakeholders door de spreekwoordelijke bomen het bos niet meer. Er zijn nog enkele andere morele risico's die kleven aan transparantie. Door een te grote nadruk op transparantie kan ten onrechte de opvatting postvatten dat met transparantie de verantwoordelijkheid van een bedrijf stopt, dat transparantie een vervanging wordt van inhoudelijke keuzes en discussies ('zolang we het maar openbaar maken'), dat transparantie een aflaat vormt en een te gemakzuchtige verontschuldig-

Gorcum (2003): 333-347.

⁶⁴ Tulder, R. van, en Zwart, A. van der (2003). *Reputaties op het Spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Het Spectrum: pagina 127.

⁶⁵ Zadek, S. (1998). 'Balancing performance, ethics and accountability.' *Journal of Business Ethics*. 17: 1421-1441.

⁶⁶ SustainAbility en United Nations Environment Programme (2002). *Trust Us: The 2002 global reporters survey of corporate sustainability reporting*. UNEP.

ginggrond ('wij hadden het u toch verteld?'). Volgens sommigen schuilt in transparantie het gevaar van zelfgenoegzaamheid⁶⁷ en een rituele dans.⁶⁸

Een vierde contra-argument betreft de betrouwbaarheid van de informatie. Om bepaalde informatie te genereren en hierop vervolgens te sturen is een kwetsbare en objectieve houding van de informanten noodzakelijk. Zo is de directie van een onderneming erbij gebaat als zij periodiek een overzicht krijgt van het aantal incidenten per onderdeel. Indien dergelijke informatie ook extern beschikbaar zou komen, zou de bereidwilligheid van onderdelen om informatie aan te leveren mogelijk afnemen waardoor de kans op bijsturing en lering binnen de organisatie afneemt. Evenzo zullen enquêtes over bijvoorbeeld het arbeidsklimaat waarvan de respondenten weten dat de geaggregeerde data extern zal worden verspreid, al snel leiden tot vertekening van de uitkomsten met als mogelijk gevolg dat verbeteringen uitblijven (indien medewerkers bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden geven) of juist overtrokken maatregelen worden genomen (indien medewerkers bijvoorbeeld de onderneming in diskrediet willen brengen en daardoor de vragenlijst zeer kritisch invullen). Derhalve kan een beoogde vergroting van de externe transparantie de interne transparantie reduceren en daarmee per saldo ook de externe transparantie.

Of openheid, en dat is het laatste argument dat ik hier wil bespreken, ook leidt tot een betere samenleving hangt af of stakeholders bereid zijn op basis van de informatie anders of beter te handelen. Zijn consumenten bijvoorbeeld wel altijd bereid meer te betalen voor maatschappelijk verantwoorde producten? Zijn aandeelhouders geneigd om desnoods met een lager rendement genoegen te nemen in ruil voor meer duurzaamheid? Zijn werknemers wel altijd bereid om met minder salaris genoegen te nemen in ruil voor humanere arbeidsomstandigheden? Het antwoord op deze vragen luidt niet zondermeer positief.⁶⁹ Bovendien is het nog maar de vraag of stakeholders bereid zijn extra te betalen voor de kosten die gepaard gaan met extra transparantie, vooral wanneer de ontwikkeling van nieuwe mana-

⁶⁷ Zie bijvoorbeeld Herkströter, C.A.J., en De Graaf, F.J. (2002). 'Alleen belangrijke zaken regelen.' *Het Financieele Dagblad*, 26 juli: 7.

⁶⁸ Simon Zadek in zijn lezing 'Mind the Gap' tijdens het congres van de World Business Council for Sustainable Development in Stockholm op 9 april 2002.

⁶⁹ Zie bijvoorbeeld Beversluis, M. (2003). 'De consument: op zoek naar betrouwbare informatie.' In: Balkenende, J.P. (e.a.) *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum: 87-100.

gementinformatiesystemen op het gebied van de maatschappelijke prestaties nog in haar kinderschoenen staat.

Concluderend kunnen we stellen dat er zowel ethische redenen voor als tegen transparantie zijn. Dat hoeft echter niet te betekenen dat daarmee de bedrijfsethiek (wederom) dreigt uitgesproken te raken. Het tegendeel is eerder het geval. Waarom dan? Indien louter bedrijfseconomische overwegingen zouden gelden en een verslag louter wordt gebruikt om zich zo goed mogelijk te profileren, dan verliest het maatschappelijk verslag zijn waarde en geloofwaardigheid en verwordt het, in termen van het Nivra, tot een veredelde productbrochure.⁷⁰ Immers als een bedrijf alleen verslag doet van hetgeen zij in maatschappelijk opzicht goed doet, dan levert dit - indien er ook een andere kant is - een eenzijdig beeld op, kunnen gebruikers niet beoordelen waar het bedrijf maatschappelijk tekortschiet en leidt het verslag eerder tot een status-quo dan tot oplossing van geconstateerde maatschappelijke vraagstukken. Wil het instrument van jaarverslag effectief zijn, dan moet er wel een ethische afweging ten grondslag liggen aan de keuze en verantwoording van de op te nemen onderwerpen zodat het verslag een betrouwbaar beeld schetst (deugdenethisch), het recht doet aan de rechten van betrokkenen (beginselethisch) en het een toegevoegde waarde heeft voor de maatschappelijke prestaties van de onderneming en haar stakeholders (gevolgenethisch).

Juist omdat verslaglegging en de keuze van onderwerpen vrijwillig is en de verantwoordelijkheid daarvoor derhalve bij de onderneming zelf ligt, is het des te belangrijker dat ondernemingen deze verantwoordelijkheden waar maken. Tegelijkertijd betekent deze verantwoordelijkheid tot verantwoording niet dat ondernemingen inbreuk kunnen maken op de rechten en verantwoordelijkheden van en naar anderen. In dit spanningsveld begeeft zich de onderneming. Zonder ethiek verliest het jaarverslag zijn waarde. Tegelijkertijd zal een eenzijdige ethiek van volledige openheid eveneens de waarde van het verslag aantasten. Het is aan de onderneming om in dit spanningsveld - met een moreel kompas opzak - haar weg te vinden. De vraag die nu dan ook rijst is welke ethische richtlijnen er te geven zijn voor het maken van deze afweging (de afwegingsvraag).

⁷⁰ Nivra (2002). *Maatschappelijke Verslaglegging en Assurance-Opdrachten*. Amsterdam: Nivra.

VII. Morele richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging

De laatste jaren zijn er enkele toetsingskaders ontwikkeld voor de op te nemen informatie in een maatschappelijk verslag. Veel genoemde eisen zijn volledigheid, inclusiviteit en vergelijkbaarheid (zie Tabel 1).⁷¹ De eisen komen deels overeen met de Richtlijn voor assurance opdrachten zoals die is opgesteld door het IFAC⁷² en die geldt voor assurancerapporten die gedaateerd zijn op of na 31 december 2002.⁷³

Ten aanzien van deze criteria doet zich de vraag voor naar de wijze waarop deze zijn te operationaliseren in het opstellen en beoordelen van een maatschappelijk verslag. Hoe bijvoorbeeld het criteria van volledigheid af te wegen tegen de relevantie, betrouwbaarheid en toegankelijkheid van de informatie? Hoe verhouden zich deze criteria tot elkaar? En is er een prioriteit en/of volgorde hierin aan te brengen?

Om te komen tot een afgewogen maatschappelijk verslag presenteer ik hier zeven stappen die bijdragen aan een verantwoorde selectie van issues en indicatoren voor een maatschappelijk jaarverslag. Deels is hierbij sprake van de criteria uit Tabel 1, tegelijkertijd beoog ik vanuit een bedrijfsethisch perspectief niet alleen enige samenhang in de criteria aan te brengen maar eveneens een volgorde in de wijze waarop ondernemingen deze criteria kunnen toepassen in de selectie van onderwerpen en indicatoren voor het maatschappelijk verslag. Ik kom daarbij tot de trechter zoals afgebeeld in Figuur 2.

⁷¹ Wartick en Wood noemen vier criteria voor het maatschappelijk verslag: duidelijke presentatie ('clear presentation'), uitgebreidheid ('comprehensive coverage'), consistentie ('consistent inclusion') en vergelijkbaarheid ('comparable measurement and reporting techniques'). Zie Wartick, S., en Wood D. (1999). *International Business & Society*. London: Blackwell Business: pagina 211.

⁷² Zie Wallage, P. (2000). 'Assurance on sustainability reporting: an auditors view.' *Auditing*, 19: 53-65.

⁷³ Zie voor een beschrijving van de criteria aan een financieel jaarverslag: Epe, P., en Koetzier, W. (2002). *Jaarverslaglegging*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Tabel 1
Eisen aan maatschappelijk verslag

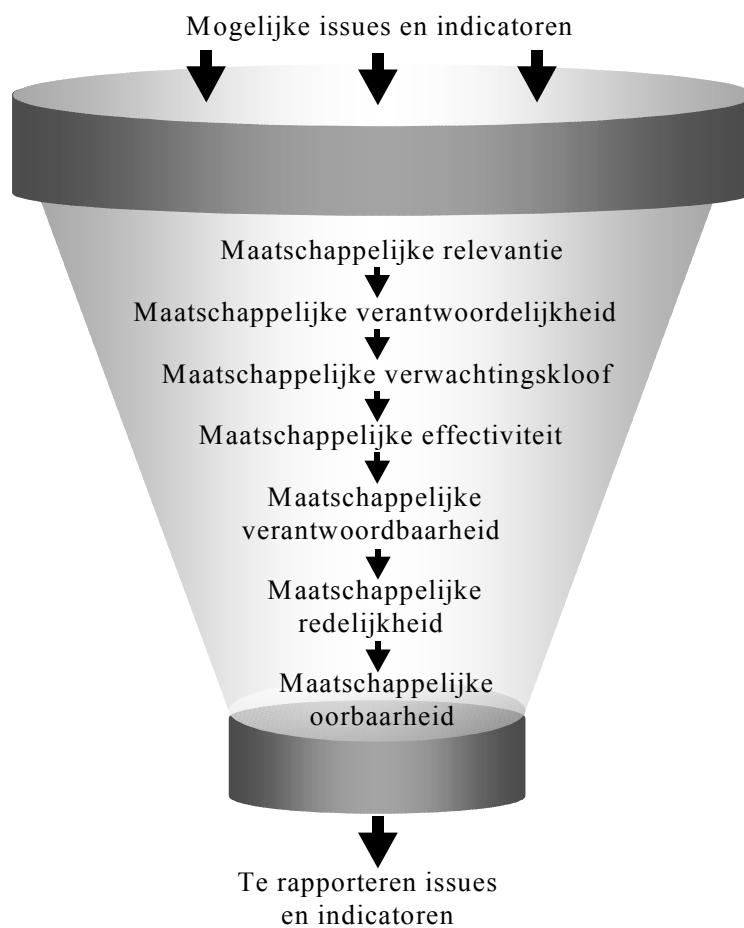
<i>Standaarden:</i>	<i>Global Reporting Initiative</i>	<i>Account-Ability 1000</i>	<i>Institute for Social and Ethical AccountAbility</i>	<i>Richtlijn Assurance 100 IFAC</i>
<i>Eisen:</i>				
Volledigheid	X	X	X	X
Inclusiviteit	X	X	X	
Vergelijkbaarheid	X	X	X	
Relevantie	X	X		X
Begrijpelijkheid/toegankelijkheid	X		X	X
Tijdigheid	X	X		
Transparantie/openbare verslaglegging	X		X	
Controleerbaarheid	X		X	
Juistheid/informatiekwaliteit	X		X	
Neutraliteit	X			X
Duurzaamheidscontext	X			
Voortdurende procesbeheersing		X		
Regelmatigheid, consistentie			X	
Organisatorische inbedding			X	
Continue verbetering			X	
Materialiteit			X	
Betrouwbaarheid				X

De trechter symboliseert de schifting van onderwerpen en indicatoren die plaatsvindt. Als input voor de trechter worden de mogelijke issues en indicatoren gedaan waarover een onderneming in haar maatschappelijk verslag zou kunnen rapporteren.⁷⁴ Per stap vindt voor de desbetreffende onderneming een schifting plaats totdat uiteindelijk de issues en indicatoren voor het maatschappelijk verslag resterend zijn die vanuit bedrijfsethisch perspectief wenselijk zijn. De eerste drie stappen in de trechter beogen de onderwerpen te selecteren waarover rapportage wenselijk is (intern dan wel extern), de volgende vier stappen beogen de onderwerpen en indicatoren te selecteren

⁷⁴ Zie voor een overzicht van mogelijke issues en indicatoren: Kaptein, M., en Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press: bijlage 1.

voor externe rapportage. Enerzijds betreft het hier dus morele criteria voor de selectie van hetgeen *wel* opgenomen behoeft te worden en anderzijds van hetgeen *niet* behoeft te worden opgenomen in een maatschappelijk verslag. Na een korte uiteenzetting van deze stappen wil ik vervolgens aangeven wat de implicaties van deze benadering zijn voor maatschappelijke verslaglegging en de maatregelen die genomen dienen te worden om maatschappelijke verslaglegging het meest tot zijn recht te laten komen.

Figuur 2
Een bedrijfsethische verslagleggingtrechter



1. De maatschappelijke relevantie van ieder van de vraagstukken

Een maatschappelijk verslag dient zich allereerst te richten op de vraagstukken die maatschappelijk actueel en relevant zijn. Een maatschappelijk rapport is immers een verantwoordingsdocument naar de maatschappij waarin antwoord wordt gegeven op de vragen en vraagstukken die in de maatschappij leven. Hoe actueler een vraagstuk, des te meer reden er is het vraagstuk op te nemen in de rapportage. De maatschappelijke relevantie van een vraagstuk hangt af van bijvoorbeeld het aantal betrokkenen, de belangen van betrokkenen, de complexiteit van het vraagstuk en de prioriteit van het vraagstuk ten aanzien van andere vraagstukken op de maatschappelijke agenda. Naarmate de kring van betrokkenen groter is, er zwaarder wegende belangen in het geding zijn, de complexiteit van het vraagstuk groter is en de maatschappelijke urgentie toeneemt, naar die mate wordt transparantie in eerste instantie wenselijker.

2. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming ten aanzien van ieder van deze vraagstukken

Een maatschappelijk verslag is een document waarin de onderneming haar bijdrage aan die vraagstukken verantwoordt waarvoor de onderneming ook een verantwoordelijkheid draagt. Omdat ondernemingen niet voor alle maatschappelijke vraagstukken een verantwoordelijkheid dragen,⁷⁵ hoeven in een maatschappelijk verslag derhalve niet alle maatschappelijke vraagstukken aan bod te komen. In de tweede stap wordt daarom bepaald in welke mate de desbetreffende onderneming een maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt voor ieder van de bij de eerste stap geïdentificeerde vraagstukken. Hoe groter de te verwachte bijdrage van de onderneming aan het voorkomen en/of oplossen van het maatschappelijke vraagstuk, des te groter (ceteris paribus) de gewenste transparantie van de onderneming.⁷⁶ De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een onderneming voor een vraagstuk hangt onder andere af van de mate waarin de organisatie het vraagstuk zelf veroorzaakt, de middelen waarover de organisatie beschikt

⁷⁵ Zie bijvoorbeeld Figuur 4.2. in Tulder, R. van, en Zwart, A. van der (2003). *Reputaties op het Spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelings-samenleving*. Utrecht: Het Spectrum.

⁷⁶ Zoals de SER (2001: 78) ook stelt: "...the greater the social responsibility or social impact of the enterprise, the more information it should provide." Zie voetnoot 16.

om het vraagstuk te voorkomen en/of op te lossen en de mate waarin de organisatie bij kan dragen aan de oplossing van het vraagstuk.⁷⁷ Daarnaast neemt de verantwoordelijkheid toe naarmate de onderneming expliciet of impliciet bij anderen de verwachtingen wekt een verantwoordelijkheid voor het betreffende vraagstuk te dragen. Expliciet: bijvoorbeeld in haar code of mede afgesloten convenanten. Impliciet: door de wijze waarop de onderneming zich positioneert en profileert. Een onderneming die bijvoorbeeld in haar reclame-uitingen pretendeert midden in de samenleving te staan, zal dit ook moeten kunnen staven.

3. De (potentiële) verwachtingskloof tussen maatschappij en onderneming ten aanzien van de bijdrage van de onderneming aan ieder van deze vraagstukken

Wil een maatschappelijk verslag overzichtelijk en toegankelijk zijn dan dient het met name die onderwerpen te behandelen waarop een antwoord van de onderneming wordt verwacht. De derde stap in de trechter betreft daarom het selecteren van die issues die zijn overgebleven na stap twee waarvan niet zondermeer kan worden uitgegaan dat de onderneming haar verantwoordelijkheden realiseert. Er van uitgaande dat geen antwoord ook een antwoord is, namelijk dat geen bericht goed bericht is, leidt ertoe dat een onderneming juist die issues dient te verantwoorden - vanuit een bedrijfsethisch perspectief bezien - waar een mogelijke discrepantie is tussen hetgeen stakeholders verwachten aan inzet en prestaties van de onderneming en hetgeen de inzet en prestaties van de onderneming feitelijk zijn. Het gaat dus met andere woorden om 'comply or explain'. Hoe groter de kans, de mate en de ernst dat de onderneming haar bijdrage niet (geheel) levert, des te groter de gewenste transparantie. Aan de andere kant zou ook de stelling kunnen worden verdedigd dat indien stakeholders ten onrechte van mening zijn dat de onderneming maatschappelijk onderpresteert, dat - met name publieke - ondernemingen de morele plicht hebben stakeholders over het tegendeel te informeren.

⁷⁷ Volgens Van Luijk en Schilder (1997: 44) hangt de sterkte van de claims af van drie factoren: de maatschappelijke legitimatie van de indienende instantie, het morele gewicht van de claim en de mate van zelfredzaamheid van de betrokken partijen. Zo heeft volgens hen een onderneming een zwaardere verantwoordelijkheid naarmate haar activiteiten meer schade berokken aan betrokkenen. Zie voetnoot 45.

4. De maatschappelijke effectiviteit van de te verstrekken informatie

Een vierde belangrijk criterium en stap in de selectie van te rapporteren issues is de maatschappelijke effectiviteit van de informatie. Het antwoord dat het bedrijf in haar verslag geeft moet ook beantwoord (kunnen) worden. De gebruikers moeten niet alleen behoefte hebben aan de informatie, maar de gepresenteerde informatie moet ook voor hen van waarde zijn. Stakeholders moeten de bereidheid hebben om de informatie te gebruiken (variërend van het aangaan van nieuwe relaties met de onderneming tot het beëindigen van de relaties met de onderneming). De informatie moet derhalve een toegevoegde waarde hebben voor de gebruiker en (daarmee) ook voor de oplossing van het betreffende vraagstuk. Daarvoor is het van belang te achterhalen aan welke soort informatie stakeholders behoefte hebben⁷⁸ - bijvoorbeeld informatie over de effecten, gedrag en/of inzet - en of het medium van een jaarverslag daarvoor het meest geschikt is.

5. De maatschappelijke verantwoordbaarheid van de te verstrekken informatie

Vanwege het maatschappelijk belang van de vraagstukken en een juiste verslaglegging daarover is het zaak dat de informatie die in het verslag wordt opgenomen ook een juist beeld geeft van de inspanningen en prestaties van de onderneming. De mate waarin de onderneming haar maatschappelijke verantwoordelijkheden realiseert moet daarom ook te verantwoorden zijn. En deze verantwoording moet ook betrouwbaar zijn. Onbetrouwbare informatie kan derhalve niet in het externe verslag worden opgenomen (en kan hooguit voor interne doeleinden worden gebruikt). Dit betekent dat de inspanningen en prestaties van een onderneming niet alleen goed meetbaar moeten zijn, maar ook controleerbaar en begrijpbaar. Het zou onwenselijk zijn als gebruikers zouden moeten twijfelen aan de juistheid van de gegevens in het rapport of aan de wijze waarop het rapport tot stand is gekomen (selectie van onderwerpen, informatievergaring, aggregatie, interpretatie en verslaglegging). Het is daarom van belang dat de resterende onderwerpen na de vierde schifting worden vertaald in betrouwbare

⁷⁸ Zie ook het Koninklijke Nivra (2002). *Maatschappelijke Verslaglegging en Assurance-Opdrachten*. Amsterdam: Nivra.

meetindicatoren. Naarmate de kwaliteit van de indicatoren toeneemt, ligt vermelding ervan in het verslag meer voor de hand.

6. De maatschappelijke redelijkheid van de te verstrekken informatie

De verantwoording die van bedrijven wordt verwacht, moet ook verantwoord zijn, in die zin dat er sprake is van redelijke verwachtingen over hetgeen wordt gerapporteerd. De voorlaatste eliminatiestap betreft daarom het selecteren van de overgebleven meetindicatoren op hun redelijkheid. Redelijkheid in die zin dat een bedrijf niet wordt overvraagd, dat er geen sprake is van willekeur of onevenwichtigheid. Redelijkheid in die zin dat wat van een bedrijf wordt verwacht in verhouding staat tot de mate van openheid van vergelijkbare ondernemingen (en dat koplopers in transparantie niet onevenredig nadeel hiervan ondervinden). Redelijkheid in die zin dat de gewenste openheid van een bedrijf in verhouding staat tot de openheid van de stakeholders die tevens een verantwoordelijkheid dragen voor de oplossing van het betreffende vraagstuk. Redelijkheid in die zin dat de kwetsbaarheid die de onderneming zich permitteert, ook wordt beantwoord met een zekere mate van veiligheid door de gebruikers.⁷⁹ En redelijkheid in die zin dat de kosten van de te verstrekken informatie in verhouding staan tot de toegevoegde waarde daarvan voor de gebruikers.

7. De maatschappelijke oorbaarheid om de informatie te verstrekken

De laatste schifting die valt aan te brengen is het uitsluiten van informatie over de realisatie van indicatoren waarvan de onderneming niet gerechtigd is deze extern te verspreiden. De centrale vraag hierbij luidt: Is het geoorloofd dat de onderneming betreffende informatie presenteert of schendt zij daarbij ten onrechte de privacy van medewerkers of andere partijen, maakt zij inbreuk op vertrouwelijke of geheime informatie van zichzelf of anderen of schendt zij reeds gemaakte (contractuele) afspraken over verspreiding van de informatie?⁸⁰

⁷⁹ Volgens Zand kan pas informatie vrijwillig worden verstrekt indien er ook sprake is van vertrouwen van de, in dit geval, stakeholders in de onderneming. Zand, D.E. (1972). 'Trust and managerial problem solving'. *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 229-239.

⁸⁰ Zie ook Stevenson, R.B. (1980). *Corporations and Information: Secrecy, access, and disclosure*. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Deze zeven eisen en stappen, hoe summier hier ook beschreven, kunnen bijdragen aan de selectie van issues en indicatoren waarover bedrijven rapporteren in hun maatschappelijk verslag. Deze zeven morele criteria zijn mijn inziens voldoende flexibel (ze houden rekening met de situatie waarin de organisatie zich bevindt) en zijn als minimumeisen te beschouwen (bedrijven zijn vrij om meer informatie op te nemen zolang dit natuurlijk niet tot verbloeming leidt). Tegelijkertijd zijn deze eisen niet tijdelijk of iets van de laatste tijd, maar neemt de relevantie ervan momenteel wel toe doordat bijvoorbeeld ondernemingen meer publiek bezit worden, maatschappelijke vraagstukken meer op het bordje van ondernemingen komen te liggen en realisatie van maatschappelijke verwachtingen niet altijd een vanzelfsprekende zaak is.

IX. Enkele implicaties en voorstellen

Met de bovenstaande exercitie beoog ik een bijdrage te leveren aan het vergroten van de waarde van maatschappelijke rapportages. Daarmee doe ik een pleidooi:

- voor in plaats van standaardisering van maatschappelijke verslagen, voor juist maatwerk door aan te sluiten bij die vraagstukken die er echt toe doen en waaraan de gebruikers een concrete informatieve waarde toekennen;
- voor in plaats van het nastreven van compleetheid en volledigheid in een jaarverslag, voor juist gerichtheid en dosering door in te zoomen op de actuele issues en pregnante dilemma's;
- voor in plaats van de selectie van onderwerpen en indicatoren te laten leiden door wat er is (aanbodgestuurd), voor juist waaraan behoefte is (vraaggestuurd);
- voor diversiteit en veelvormigheid in de verslaglegging, zonder dat verslaglegging daarbij willekeurig wordt;
- voor in plaats van een vaste set van indicatoren waarover bedrijven zouden moeten rapporteren, voor juist een wisselende set van indicatoren per onderneming en per tijdsvlak;
- voor niet alleen het opnemen van positieve zaken, maar ook voor zaken die voor verbetering vatbaar zijn;
- voor niet alleen te rapporteren over de prestaties van een onderneming (output en effecten), maar voor juist ook te rapporteren over de inzet (beleid, systemen en cultuur) van de onderneming, hetgeen immers me-

- de bepalend is voor het oordeel van stakeholders over de integriteit en duurzaamheid van de onderneming;
- voor in plaats van niet of onvolledig geverifieerde verslagen, voor volledig geverifieerde verslagen (mede gebaseerd op een risicobenadering);
 - voor bij het opstellen, beoordelen en verifiëren van een verslag niet alleen aandacht te hebben voor wat wel is opgenomen, maar juist ook wat niet is opgenomen;
 - voor niet alleen de issues in een rapportage op te nemen die de schifting van de trechter hebben overleefd, maar juist ook te beschrijven hoe het proces van schifting is verlopen;
 - voor in de verificatie van rapportages niet alleen te letten op de accuraatheid van de informatie, maar juist ook op de kwaliteit van de betekenis van de informatie;⁸¹
 - voor bij de verificatie niet alleen te letten op het verslag zelf, maar met name op de onderliggende administratieve organisatie en interne controle;
 - voor verslaglegging niet louter te zien als een verantwoordelijkheid van de onderneming, maar ook als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de maatschappij in het algemeen en de stakeholders van de betreffende onderneming in het bijzonder; en
 - voor verslaglegging dat niet alleen openheid belichaamt en stimuleert, maar ook openheid als verslagleggingobject heeft.

Welke voorwaarden dienen aanwezig te zijn willen ondernemingen de hier geschetste ethische richtlijnen (kunnen) hanteren? We hebben het dan over de derde vraag waarop de bedrijfsethiek zich richt: de inrichtingsvraag. Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken per stap uit de gepresenteerde trechter één voorstel voor de verbetering van de effectiviteit van maatschappelijke verslagen te belichten.

Ad stap 1. Een Maatschappijverslag van Nederland

Het zou wenselijk zijn als bedrijven een helder en samenhangend overzicht aangereikt zouden krijgen ten aanzien van de vraagstukken die op maatschappelijk niveau actueel zijn, de aard en omvang daarvan en de mate

⁸¹ Deze suggestie is eerder geopperd door George Molenkamp in zijn voordracht 'The Verifiers View' tijdens de OGP Annual General Meeting in Stavanger op 7 en 8 november 2002.

waarin van bedrijven een bijdrage wordt verwacht. Een van de mogelijke initiatieven daartoe is een Maatschappijverslag voor Nederland met daarin de stand van zaken voor de belangrijkste indicatoren van de duurzaamheid van de Nederlandse samenleving, inclusief het Nederlandse bedrijfsleven. Een dergelijk verslag zou zowel agendastellend zijn als een benchmark waaraan bedrijven hun eigen prestaties kunnen spiegelen. Door bedrijven een benchmark te bieden wordt het (meestal) veiliger om de eigen prestaties te presenteren (relatieve cijfers zijn veelal genuanceerder dan absolute cijfers). Ten grondslag aan een dergelijk maatschappijverslag zou een maatschappelijke dialoog kunnen liggen over de maatschappelijke issues die zich (zullen gaan) voordoen en de verantwoordelijkheden daarbij van het bedrijfsleven. De overheid zou - mede in het kader van het waarden en normen debat - het initiatief voor een dergelijk verslag kunnen nemen.⁸²

Ad stap 2. Meer maatwerk in bedrijfscodes als fundament voor verslaggeving

Instanties als de SER, Nivra en Novib⁸³ hebben recentelijk hun zorgen geuit over het oerwoud aan bedrijfscodes dat de afgelopen tien jaar is ontstaan. In plaats van het pleidooi te komen tot meer eenheid daarin, acht ik het wenselijker dat ondernemingen juist nog meer worden gestimuleerd tot zelfregulering waarbij des te meer uiteenlopende codes ontstaan. Wel zou het wenselijk zijn als bedrijven verplicht zouden worden hun code bekend te maken (zo houdt zes procent haar code geheim)⁸⁴ en op te nemen in het (financieel) jaarverslag. Ik acht het eveneens wenselijk dat, mede vanuit maatschappelijke verslaggeving, bedrijfscodes als basisdocument fungeren waarover vervolgens verantwoording plaatsvindt. Daarom is het wenselijk dat bedrijven bij het opstellen of herschrijven van een code juist ook bedenken hoe rapportage daarover plaats kan vinden. Een goede code biedt immers niet alleen de inhoud maar ook de structuur voor de rapportage.⁸⁵

⁸² Dit idee is mede gebaseerd op de collegevorm 'De BV Nederland' waarmee collega Rob van Tulder studenten uitnodigde na te denken over actuele maatschappelijke vraagstukken. Samen met collega Johan Wempe wordt momenteel dit idee verder uitgewerkt.

⁸³ Zie bijvoorbeeld Jan Bouke Wijbrandi van de Novib, *P+* (2002), 1 (1): 68-69; en Sociaal Economische Raad (2001). *Corporate Social Responsibility*. Assen: Koninklijke van Gorcum: pagina 78.

⁸⁴ Zie voetnoot 23.

⁸⁵ Wempe, J., en Kaptein, M. (2000). *Ondernemen met het Oog op de Toekomst: Integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*. Den Haag: Stichting

Daarnaast zouden codes van en voor bedrijven juist ook meer handvatten moeten bieden voor het operationaliseren van openheid. Zo zou ook het thema van maatschappelijke openheid een prominente plaats kunnen krijgen in de per lidstaat van de Europese Unie te ontwikkelen gedragscode voor Corporate Governance zoals wordt voorgesteld door de Commissie de Winter.⁸⁶

Ad stap 3. Gerichte strategische stakeholderdialoog

Stakeholderdialoog is een van de methoden om als bedrijf na te gaan welke te rapporteren issues en indicatoren stakeholders waarderen en waar er een discrepantie is tussen hun verwachtingen en de prestaties van de onderneming. Het zou in dit verband wenselijk zijn een protocol te ontwikkelen waaraan de participerende partijen aan een stakeholderdialoog dienen te voldoen (zoals de vertrouwelijkheid van de gedeelde informatie).⁸⁷

Ad stap 4. Vergroting maatschappelijk bewustzijn en emancipatie van stakeholders

Maatschappelijk ondernemen is momenteel sterk gericht op de ondernemingen en minder op de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de stakeholders zelf. Wil maatschappelijk ondernemen en de verantwoording daarover succesvol zijn dan dient er meer draagvlak en waardering te zijn voor bedrijven die de moed tonen om gevoelige informatie op te nemen in hun jaarverslag. Naast maatschappelijk ondernemen zou daarom juist ook meer aandacht moeten worden besteed aan het maatschappelijk beleggen van de belegger, het maatschappelijk consumeren van de consument en het maatschappelijk werken van de werknemer.⁸⁸

Ad stap 5. Verbreding rol accountant

Het pleidooi voor volledig geverifieerde maatschappelijke verslagen bete-

Maatschappij en Onderneming.

⁸⁶ Zie voetnoot 10.

⁸⁷ Een eerste poging daartoe is ondernomen in Kaptein, M., en Tulder, R. (2003). 'De stakeholderdialoog: enkele beginselen.' In: Balkenende, J.P. (e.a.). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum: 307-319.

⁸⁸ Zie ook hoofdstuk 21 in Balkenende, J.P. (e.a.) (2003). *Onderneming & Maatschappij: Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Van Gorcum.

kent dat accountants in staat moeten zijn niet alleen de informatie zoals opgenomen in het verslag te beoordelen, maar ook hetgeen niet in het verslag is opgenomen en het selectieproces dat daaraan ten grondslag ligt. Dit vereist dat accountants een grote ruimte moeten hebben om binnen ondernemingen controles te verrichten. Dat vergt echter wel dat de accountant ook in staat moet zijn om zijn meerwaarde te laten blijken (in termen van bijvoorbeeld de geloofwaardigheid van het verslag en de efficiëntie en kwaliteit van de informatievergaring).⁸⁹

Ad stap 6. Juridische verankering

In toenemende mate kunnen bedrijven zich niet meer verschuilen achter onbekendheid en onwetendheid inzake hun maatschappelijke prestaties. Naarmate stakeholders in hun keuzes de maatschappelijke prestaties van ondernemingen meer betrekken, wordt het plausibeler dat stakeholders er vanuit mogen gaan dat de desbetreffende onderneming verantwoord handelt, tenzij de onderneming het tegendeel communiceert. Op ongeveer een zelfde wijze als volgens het Nederlands recht in het maatschappelijke verkeer de presumptie van redelijkheid van toepassing is - en ook kan worden afgedwongen in de gang naar de rechter - zou voor ondernemingen in het bijzonder de presumptie van (maatschappelijk) verantwoord ondernemen kunnen gelden. Deze presumptie zou net als de presumptie van redelijkheid inhoudelijk in grote mate onbepaald kunnen blijven, omdat wat verantwoord (of redelijk) is, in belangrijke mate afhangt van context, omstandigheden en de aard van de betrokken actoren.⁹⁰ Zo zouden bijvoorbeeld stakeholders die gedupeerd zijn doordat de onderneming haar maatschappelijke schade niet heeft gecommuniceerd, op basis van een dergelijke presumptie een juridische voet hebben om op te staan in het nemen van rechtsmaatregelen jegens die onderneming. Overigens zou mijn inziens maatschappelijke rapportage door ondernemingen niet verplicht moeten worden gesteld

⁸⁹ Positief in dit verband zijn de recente initiatieven van de GRI en het Nivra.

⁹⁰ Van Roermund geeft een algemene analyse van de centrale positie die dit soort schijnbaar inhoudsloze begrippen hebben in een rechtssysteem, en vergelijkt dit met het centraal verdwijnpunt dat wordt gebruikt voor het creëren van perspectief in een schilderij (het is bepalend voor het beeld, maar hoeft zelf niet zichtbaar te zijn en zelfs niet binnen het beeld te liggen). Uiteindelijk zal de betekenis van dit soort begrippen tastbaar worden in de jurisprudentie. Zie Roermund, G.C.G.J. (1997). *Het Verdwijnpunt van de Wet: Een opstel over symboolwerking van wetgeving*. Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink. Met dank aan Hans van Oosterhout voor deze verwijzing.

(hetgeen de PvdA en Groen Links hebben voorgesteld) maar zouden er uitsluitend (afdwingbare) eisen moeten komen (bijvoorbeeld in de te verschijnen Richtlijn 400 Jaarverslag van de Raad voor de Verslaglegging) voor de wijze waarop wordt gerapporteerd (met name ten aanzien van de wijze waarop de ‘trechter’ is doorlopen).

Ad stap 7. De raad van commissarissen als maatschappelijk vertrouwenspersoon

Vanwege de vertrouwelijkheid en gevoeligheid van bepaalde informatie is het wenselijk dat stakeholders, alhoewel zij niet kunnen beschikken over deze informatie, erop kunnen vertrouwen dat het bedrijf intern wel over deze informatie beschikt en hierop bijstuurt indien wenselijk. Een speciale rol hiervoor is mogelijk weggelegd voor de raad van commissarissen die dergelijke niet-publiekelijke informatie wel ter beschikking krijgt en vervolgens de directie in naam van de maatschappij hierop kan aanspreken. De raad van commissarissen zou vervolgens in algemene bewoordingen hiervan melding kunnen maken in het maatschappelijk verslag.

IX. Op zoek naar een bedrijfsethische theorie over openheid

De toenemende aandacht voor openheid roept allerlei wetenschappelijk interessante vragen op. In hoeverre draagt openheid bij aan een betere reputatie van betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid en integriteit? In hoeverre is openheid een wenselijk aspect van leiderschap? Hoe kan openheid worden geïnstitutionaliseerd? In hoeverre bevordert maatschappelijke openheid het lerend vermogen van een organisatie? In hoeverre vermindert openheid laakbaar gedrag? En welke managementinstrumenten bevorderen de interne en externe openheid van een organisatie en welke effectiviteit is daarvan te verwachten?⁹¹

⁹¹ In dit verband lopen momenteel enkele onderzoeksprojecten zoals met Leo Huberts en Karin Lasthuizen (Vrije Universiteit) naar de mate waarin binnen de politie de openheid van de leidinggevende van invloed is op de integriteit van het korps; met het CNV naar de mate waarin de openheid van de leidinggevende van invloed is op het functioneren van afdelingen en de arbeidssatisfactie van medewerkers; met Jan van Dalen (Erasmus Universiteit) naar de mate waarin de openheid van Amerikaanse organisaties van invloed is op hun maatschappelijk gedrag; met het NCW en Johan Graafland (Universiteit van Tilburg) en promovenda Corrie Mazereeuw (gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken) naar de levensbeschouwelijke betekenis

De ethische dimensie schuilt, zoals eerder gezegd, zowel in de legitimatie van openheid, de afweging van openheid met andere principes als de inrichting van de open onderneming. Het ontwikkelen van een bedrijfsethische theorie over de mate van openheid en geslotenheid is weliswaar een ambitieuze uitdaging, maar tegelijkertijd wel de moeite van het proberen waard. De toekomst zal moeten uitwijzen in hoeverre inderdaad een adequate morele theorie voor de openheid van ondernemingen tot de mogelijkheden behoort.⁹²

X. Appel aan en van de bedrijfsethiek

Veertien jaar geleden pleitte bedrijfsethicus Eduard Kimman in zijn inaugurele rede voor een ethiek van onbaatzuchtigheid en belangeloosheid.⁹³ Vorige maand sprak voormalig hoogleraar bedrijfsethiek Henk van Luijk nog zijn zorgen en zelfs irritaties uit dat de bedrijfsethiek verschaalt en verweekt.⁹⁴ Ik sluit mij aan bij deze wegberijders in zoverre dat de bedrijfsethiek als wetenschap meer ethiek zou mogen bevatten, meer een moreel appel zou mogen laten uitgaan en minder descriptief en instrumenteel zou mogen zijn.⁹⁵

van onder andere openheid voor ondernemers; en met Rob van Tulder en promovenda Eliane Haseth (Erasmus Universiteit) in samenwerking met Schuttelaar & Partners naar de effectiviteit van stakeholderdialog. Collega Hans van Oosterhout doet eveneens onderzoek naar de wijze waarin openheid - als constituerend element van verantwoordelijkheid - institutioneel wordt en kan worden vormgegeven in verschillende contexten en jurisdicties.

⁹² De twee meest gebruikte theorieën binnen de accountancy, de stakeholdertheorie en legitimatietheorie, lijken mij hiervoor ten dele geschikt. De contracttheorie voor ondernemingen biedt mijn inziens een eerste waardevolle aanvulling.

⁹³ Kimman, E.J.J.M. (1989). *Deugden in de Directiekamer*. Assen: Van Gorcum.

⁹⁴ Luijk, H. van (2003). 'Verantwoord ondernemen dreigt week te worden.' *Het Financieele Dagblad*, 4 februari.

⁹⁵ Dit zeg ik juist ook tegen mijzelf. Wellicht dat bedrijfsethici te veel zijn afgeschrokken door goedbedoelde waarschuwingen uit de praktijk en van collega-wetenschappers voor een moralistische, zedenprekerige en belerende opstelling. Tegelijkertijd heb ik aan den lijve ondervonden hoe moeilijk het is een balans te vinden tussen descriptieve en normatieve ethiek, tussen fundamentele (meta-)ethiek en toegepaste ethiek en tussen bedrijfskunde en bedrijfsethiek. Zo kreeg ik bij de eerste beoordeling van een artikel voor een gerenomeerd wetenschappelijk tijdschrift terug 'te academisch', van een managementtijdschrift 'te instrumenteel' en van een bedrijfsethiktijdschrift 'te normatief'.

Onze vorige decaan Paul Verhaegen schreef twee jaar geleden in het blad Forum van het VNO-NCW dat het een goede zaak is dat maatschappelijk ondernemen het stadium van de ethiek inmiddels is ontstegen.⁹⁶ En inderdaad heeft hij hierin gelijk, al was destijds de eerste reactie van ons als bedrijfsethici wel anders. Maatschappelijk ondernemen is tegenwoordig ook in het belang van de onderneming zelf, er zijn bedrijfseconomische redenen om aandacht te besteden aan de maatschappelijke verantwoordelijkheden, het is niet langer een kwestie van filantropie. Dit tweesnijdend zwaard komt de opkomst van maatschappelijk ondernemen ten goede en daarmee de maatschappij. Het is wellicht zelfs zo dat dankzij de ethiek, maatschappelijk ondernemen nu de ethiek is ontstegen. Bedrijfsethiek is erin geslaagd om dat wat aanvankelijk onverantwoord leek - het zou onverantwoord zijn indien een onderneming zich niet louter op winstmaximalisatie zou richten - tot een vanzelfsprekende verantwoordelijkheid te maken. Is hiermee het einde van het vakgebied ingeluid? Neen, het tegendeel.

Ten eerste zou met het verwijderen van het bedrijfsethisch fundament de bedrijfseconomische motieven resteren, waardoor bij een veranderend bedrijfseconomisch tijt het gebouw van maatschappelijk ondernemen gemakkelijk zou kunnen verzakken of zelfs wegzakken. Ten tweede is maatschappelijk ondernemen niet dilemmavrij, sterker nog, meer dilemma's komen op het pad van de maatschappelijke ondernemer. In deze rede heb ik aan de hand van het maatschappelijk jaarverslag de onmisbaarheid van ethiek willen illustreren bij niet alleen de legitimering ervan maar ook bij de invulling en invoering ervan. Het proces van rapporteren is een proces van wikken en wegen tussen ondernemingsbelangen en maatschappelijke belangen, tussen bedrijfseconomische overwegingen en normatieve overwegingen en tussen rechten en plichten, hetgeen trouwens voor de gehele praktijk van ondernemen geldt.⁹⁷ Ten derde heeft de bedrijfsethiek een be-

⁹⁶ Zie www.vno-ncw.nl

⁹⁷ Enigszins verontrust zie ik dan ook aan dat in het debat over maatschappelijk ondernemen en verslaglegging de bedrijfsethici het vaak getalsmatig moeten afleggen tegen techneuten, accountants en sociologen. Indicatief daarvoor is bijvoorbeeld de samenstelling van de commissies die betrokken zijn bij de Global Reporting Initiative, de recent verschenen nota van het Nivra over maatschappelijke verslaglegging, de samenstelling van de commissie die de Ontwerp-Richtlijn 400 Jaarverslag ten aanzien van maatschappelijk ondernemen voorbereidt, evenals de personele samenstelling van menig adviesbureau dat werkzaam is op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Wellicht dat ik dit verkeerd beoordeel en dat het juist de taak van de bedrijfsethicus is

langrijke richtinggevende taak. Door, met het oog op morgen, de morele lat voor bedrijven tijdig hoger te leggen, worden ondernemingen voorbereid op veranderende morele verwachtingen en worden zij geprikkeld hun maatschappelijke meerwaarde te vermeerderen. Het morele appel van de bedrijfsethicus van vandaag, is - bij een geslaagde missie - de praktijk van morgen. Hierin ligt een mooie en hopelijk ook dankbare taak weggelegd voor een ieder die de bedrijfsethiek een warm hart toedraagt, zowel degenen binnen ondernemingen als daarbuiten.

om - achter de schermen - anderen te equiperen ethische overwegingen te betrekken en het morele appel uit te dragen. Vanzelfsprekend geef ik mijn mening hieromtrent graag voor een betere en minder verontrustende zienswijze.

XI. Dankwoord

Dames en heren,

Tot slot van deze oratie een woord van dank.

Ethiek, integriteit en maatschappelijk ondernemen is een fascinerend terrein. Zowel vanaf de zijlijn - al dan niet betaald - als binnen de lijnen. Ik wil u allereerst bedanken voor uw aanwezigheid en uw belangstelling vanmiddag als toeschouwer. Omdat wij allen ook speler zijn op het veld van de bedrijfsethiek, namelijk in het werk en/of privé bij bijvoorbeeld het doen van inkopen of het beleggen van spaargeld, wens ik u van harte een constructieve bijdrage toe aan het verantwoord laten functioneren van ondernemingen.

Enkele personen en instanties wil ik met name bedanken.

Dank aan het College van Bestuur van deze universiteit, de leden van de benoemingsadviescommissie en het management van de Faculteit Bedrijfskunde voor deze benoeming. Inmiddels maak ik al bijna de helft van mijn leven deel uit van de Erasmusgemeenschap en kan ik alleen maar zeggen dat dankzij het wetenschappelijk klimaat alhier mijn wetenschappelijke honger nog niet is gestild, maar naar louter meer en beter smaakt. Vanzelfsprekend juich ik de zinsnede in een van de persberichten toe waarin u als universiteit schreef dat u met deze benoeming het belang wil onderstrepen van goed onderwijs aan toekomstige managers op het gebied van ethiek en integriteit en van toponderzoek waarmee bedrijven zichzelf op integere en maatschappelijk verantwoorde wijze kunnen organiseren.

Dank aan allen die mij in professioneel opzicht hebben gevormd of dit mogelijk hebben gemaakt. In het bijzonder daarbij dank aan Huib Klamer en Peter Klep van het VNO-NCW (met wie dertien jaar geleden het idee werd geboren een onderzoekje te doen naar de mogelijkheid van het managen van ethiek), aan Johan Wempe (die twaalf jaar geleden in mij een universitair collega zag), aan onze eerste klanten die bijna tien jaar geleden als een van de eersten in Nederland de nut, noodzaak en mogelijkheid van ethiekmanagement inzagen, te weten Luchthaven Schiphol in de persoon van Joop Verdonk, de Regiopolitie Utrecht in de persoon van Piet Deelman en Klaas Stuive en het ministerie van Justitie in de persoon van Henny Antho-

nij, en aan mijn promotoren van weleer, Eduard Kimman en Kees Veerman.

Dank ook aan KPMG en in het bijzonder de zeventig collega's van KPMG Integrity & Investigation Services. Exact zeven jaar geleden traden Johan en ik bij jullie in dienst nadat Jaap ten Wolde ons had gespot op een congres over corruptie en criminaliteit. Van openheid hebben wij gezamenlijk onze dienstverlening gemaakt. De collega-onderzoekers beogen primair de waarheid te achterhalen; de collega-adviseurs beogen primair de waarden van organisaties te ontwikkelen. In beide gevallen beogen wij waarde te creëren voor onze klanten, hun stakeholders en de samenleving in het algemeen. Openheid is daarbij de sleutel. Ons cliëntenmagazine Transparant en het onverslijtbare dilemmaspeel Open Kaart symboliseren deze openheid. Bovendien verlenen wij niet alleen diensten op het gebied van openheid, maar zijn jullie dat ook en heb ik daar - hopelijk niet onopgemerkt - veel van mogen leren. Ik hoop in mijn afscheidsrede, indien mij dat ooit wordt gegund, aan te tonen dat de adviesbranche, en in het bijzonder KPMG als marktleider, een onmisbare en onderschatte bijdrage heeft geleverd aan de mate waarin bedrijven momenteel ethiek en integriteit verankeren in hun bedrijfsvoering.⁹⁸

Dank ook aan de Erasmus collega's van de sectie Bedrijfsethiek en Sustainability Management, te weten Anita, Ben, Eliane, Hans, Johan en Theo. Een kleine groep met grote ambities, waarin het goed toeven is, zowel in het consumeren - bijvoorbeeld van jullie hoogstaande en soms hoogoplopende discussies over (politiek-)filosofische onderwerpen - als in het gezamenlijk doen van onderzoek. Met het onderwerp van deze rede heb ik gepoogd een van de bruggen te bewandelen die onze sectie verbindt met de twee andere secties van onze vakgroep, te weten International Business-Society Management onder leiding van Rob van Tulder en Corporate Communication onder leiding van Cees van Riel. Onze normatieve bijdrage kan hopelijk bijdragen aan het verdere succes van onze vakgroep Business-Society Management. Met de jaarlijkse groep van tachtig afstudeerders, de staf van

⁹⁸ Daarbij niets afdoend aan bijvoorbeeld de bijdrage van de overheid, met name de ministeries van Binnenlandse Zaken (waar in de persoon van wijlen minister Dales integriteit op de overheidskaart is gezet) en Economische Zaken (waar de aanjaagfunctie ligt voor maatschappelijk ondernemen), de NGO's, de stakeholders van ondernemingen en, 'last but not least', het centrum maatschappelijk betrokken ondernemen van het VNO-NCW.

vijftien docenten en de enthousiaste groep van aio's hebben we niet alleen goud in onze handen (welke universiteit waar dan ook ter wereld kan dit over zichzelf vertellen?) maar heb ik er ook het volste vertrouwen in dat we dit blijvend kunnen verzilveren.

Het is aan Johan en mij de schone en verantwoordelijke taak om het beste van deze beide werelden - wetenschap en consultancy - te combineren, te integreren en te vermeerderen.

Ten slotte, dank ik Tonny voor haar openheid jegens mij en de wijze waarop zij deze deugd van openheid naast de vele andere deugden meegeeft in de opvoeding van onze vijf kinderen. De thematiek van deze rede bewijst dan ook dat een levenspartner niet alleen een bron van inspiratie kan zijn in de privé-sfeer maar evenzeer in het werk.

Ik heb gezegd.

De Open Onderneming:
Een maatschappelijk vraagstuk

Johan Wempe

De Open Onderneming:
Een maatschappelijk vraagstuk

Rede
uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van
hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder
Internationale Bedrijfsethiek en Duurzaamheid
aan de Faculteit der Bedrijfskunde
van de Erasmus Universiteit Rotterdam
op donderdag 6 maart 2003

door

Prof. dr Johan Wempe

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Bedrijfskunde
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
Tel.: + 31 (10) 4081923
Email: jwempe@fbk.eur.nl

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Waarde collega's,
Beste studenten,
Goede vrienden,*

I. Complexe maatschappelijke vraagstukken

Kurt, een vriend van me, dierenarts te Berlijn, kocht na de Wende een boerderijtje vlak buiten de tot dan toe geïsoleerde wereldstad. Bij de boerderij behoort een, aan de andere kant van het dorp gelegen, perceel beukenbos. Kurt verbaasde zich er over dat vroegere eigenaren eeuwenlang het bos als een rentmeester hadden beheerd. Hij verbaasde zich misschien nog meer over zijn eigen gedrag. Hij ervaarde een plicht om net als zijn voorgangers zich als een rentmeester te gedragen en trots toonde hij ons de jonge aanplant. De verbazing van Kurt is begrijpelijk. Volgens het gangbare marktdenken is het niet rationeel te investeren in zaken waar je niet zelf, op de een of andere wijze, profijt van hebt. Bij het perceel bos schuilt de logica om hier toch zorg voor te dragen wellicht in het eigendomsbegrip. Eigendom impliceert rechten, maar ook verplichtingen, waaronder een zorgplicht.

Complexer wordt de situatie wanneer er helemaal geen sprake is van eigendom. De bosnegers en indianen langs de Marowijnerivier kappen stukken oerwoud om tussen de omgevallen en halfverbrande oerwoudreuzen hun cassave te verbouwen. Eeuwenlang vertrouwden ze, bewust of onbewust, op het herstellende vermogen van het oerwoud zelf. Nu op allerlei manieren het oerwoud geëxploiteerd wordt is dit niet afdoende. Jaarlijks neemt het oppervlak aan oerwoud drastisch af. De consequenties zijn verreikend. De ontbossing draagt in belangrijke mate bij aan het broeikas-effect en erosie. Ook vormen de oerwouden een enorm maatschappelijk vermogen aan biodiversiteit. Kun je van deze bosneger- en indianengemeenschappen verwachten dat ze met al deze belangen van de wereldgemeenschap en van toekomstige generaties rekening houden? Het is toch eeuwen goed gegaan? Waarom moeten zij hun gedrag aanpassen nu het oerwoud ook voor andere doelen geëxploiteerd wordt?

Nog complexer wordt het wanneer het gaat om bedrijven die in de concurrentie moeten overleven. De Marowijnerivier wordt geplunderd door veelal Braziliaanse goudzoekers. Met hun boten varen ze over de rivier en wordt

de bodem systematisch omgewoeld op zoek naar goud. Maar niet alleen deze avonturiers exploiteren het oerwoud. Ook grote multinationals zijn in Suriname neergestreken. Er is al heel wat oerwoud ten prooi gevallen aan de Bauxietwinning. Het Wilhelminagebergte (een uitgestrekt oerwoud gelegen naast de Marowijnerivier) blijkt rijk aan allerlei soorten metalen. Bedrijven zijn hiernaar op zoek en willen het gebied ontginnen. Wie zal deze bedrijven een strobreed in de weg leggen wanneer het met toestemming van de overheid gebeurt en deze bedrijven goede regelingen treffen met de lokale gemeenschappen? Dienen commerciële bedrijven zich grenzen op te leggen met het oog op de bescherming van de biodiversiteit? Kun je verwachten dat deze multinationals kosten maken om het oerwoud te behouden terwijl de prijzen voor bauxiet op de wereldmarkt onder enorme druk staan? Bedrijven die hun kostprijs niet scherp in de gaten houden lopen het risico uit de markt geprijsd te worden. De concurrent met minder scrupules drukt hen de markt uit. Werknemers worden werkloos, aandeelhouders zijn gedupeerd en de lokale economie stort in.

II. Bedrijfsbeslissingen als maatschappelijke keuze

In het genoemde voorbeeld wordt zichtbaar dat bedrijven in feite maatschappelijke keuzes maken. De gevolgen voor de biodiversiteit worden afgewogen tegen de belangen van de werknemers, de lokale gemeenschappen en de lokale economie. Deze maatschappelijke keuzes waar bedrijven mee geconfronteerd worden hebben een aantal kenmerken waardoor ze verschillen van gewone bedrijfsbeslissingen.

- Deze maatschappelijke keuzes overschrijden de bevoegdheid van het bedrijf, maar ook die van de partijen waar het bedrijf mee in gesprek is, zoals de lokale overheid en de lokale gemeenschappen.
- Het gaat om keuzes waarin een bedrijf in feite slechts een aandeel, soms zelfs een zeer klein aandeel, heeft. Je kunt de luchthaven Schiphol wel voor de keuze tussen lokale economie en geluid- en stankoverlast aanspreken. Het aantal vliegbewegingen wordt in belangrijke mate bepaald door het aantal reizigers dat wil vliegen. Het beperken van het aantal luchtbewegingen leidt alleen tot het verplaatsen van het vliegverkeer naar andere luchthavens. Je kunt de frisdrankindustrie wel aanspreken voor het dikker worden van mensen, zoals in Californië momenteel gebeurt. Het frisdrankgebruik hangt in de eerste plaats samen met onze ongezonde westerse levensstijl.

- Het gaat om keuzes die serieuze maatschappelijke consequenties hebben doordat een veelheid partijen onafhankelijk van elkaar gelijktijdig verwante keuzes maken. Op andere plaatsen nemen andere bedrijven en andere overheden beslissingen die eveneens gevolgen hebben voor het oerwoud. De biodiversiteit wordt bedreigd juist doordat deze veelheid van onafhankelijk van elkaar genomen beslissingen tot een drastische vermindering van het oerwoud op wereldschaal leiden.
- De maatschappelijke keuzes waar bedrijven mee geconfronteerd worden zijn een gevolg van veranderingen die de samenleving doormaakt: de groei van de wereldbevolking en bijvoorbeeld de globalisering. Het is voor de samenleving echter nog niet duidelijk hoe hier mee om te gaan. De vraagstukken zijn nog niet op een heldere manier uitgekristalliseerd. De samenleving is met vallen en opstaan aan het zoeken naar antwoorden en daarmee naar normen voor het handelen voor alle betrokken partijen.
- Achter die maatschappelijke keuzes gaan verschillende belangen en waarderingen schuil. Alle betrokken partijen hebben een verschillend perspectief op het onderhavige vraagstuk en waarderen derhalve de mogelijkheden op een verschillende manier. Deze echte maatschappelijke keuzes worden uiteindelijk veroorzaakt door de verschillende achterliggende waarden die in het geding zijn.

III. De klassieke antwoorden

De klassieke economie zoekt de oplossing voor maatschappelijke vraagstukken en de rol van ondernemingen hierbij in het marktmechanisme. Naarmate een goed, bijvoorbeeld biodiversiteit, schaarser wordt, dat wil zeggen dat het extra inspanning vergt om biodiversiteit te behouden, zal de prijs ervan stijgen en zal men eerder geneigd zijn de vereiste zorg aan het behoud ervan te besteden. Wanneer het om een vrij, dat wil zeggen niet geprijsd, goed gaat zal gezocht worden naar methoden om dit vrije goed een prijs te geven. De emissiehandel is hiervan een voorbeeld. Aldus ontstaat een evenwichtssituatie. De samenleving verdeelt de maatschappelijke middelen in overeenstemming met de waarde die wij als samenleving aan de verschillende belangen hechten. Bedrijven dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken wanneer de samenleving bereid is hiervoor te betalen. De extra kosten moeten doorberekend kunnen worden. Bedrijven moeten zich, met de inspanningen die ze zich getroosten om maatschappe-

lijke vraagstukken op te lossen, kunnen onderscheiden. Consumenten kunnen dit dan meenemen in hun koopbeslissingen, werknemers zullen liever voor een bedrijf willen werken dat zich bekommert om de maatschappelijke impact van het bedrijf en aandeelhouders zullen bij voorkeur beleggen in bedrijven die zorgvuldig omgaan met de fysieke en sociale omgeving. Daarmee lopen hun beleggingen minder risico. Ook zijn deze bedrijven beter in staat op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen.

De kritiek op de klassieke economie is bekend. Ik wijs hier op een paar fundamentele problemen die marktwerking volgens het klassiek economische recept oproept. Zo houdt de klassieke economische theorie geen rekening met externe effecten (externalities). We schuiven lasten maar wat graag af op partijen die niet aan tafel zitten. Met name naar toekomstige generaties. Een tweede punt van kritiek betreft de factor macht. Sommige partijen zijn beter in staat voor hun belangen op te komen dan andere partijen. Een derde probleem met het klassiek economische marktdenken betreft de korte termijn gerichtheid. Het marktdenken leidt tot korte termijn overlevingsstrategieën. Het prijsmechanisme garandeert weliswaar een evenwicht. Dit is evenwicht op de lange termijn. De economische ontwikkeling bestaat echter uit een aantal korte termijn processen. Na iedere verstoring zal de prijsverandering tot een correctie in vraag en aanbod leiden. Voordat evenwicht bereikt is zal een nieuwe verstoring tot nieuwe correcties dwingen. Tijdens deze aanpassingsprocessen doen zich talloze maatschappelijke problemen voor. Evenwicht wordt een in de praktijk nooit te bereiken ideaal.

Het gangbare antwoord op het marktfalen is de overheid. Het is de nationale overheid die via wetten en controle-instrumenten het gedrag van haar burgers met het oog op het algemeen belang stuurt. Om problemen op de markt te voorkomen zijn allerlei toezichthouders in het leven geroepen, zoals de NMa en de Autoriteit Financiële Markten. Veel van deze vraagstukken worden al op Europees-niveau aangepakt. Op mondiaal niveau werken wereldomspannende instituties zoals de OESO, de Verenigde Naties en bijvoorbeeld de Wereld Bank aan oplossingen. Waar ondanks wetten, maatregelen van bestuur en toezichthouders de markt tekort schiet kan de overheid zelf voorzien in de maatschappelijke behoeften. De overheid kan besluiten zelf bepaalde maatschappelijke goederen te leveren. In dit verband wordt gesproken over collectieve goederen.

De laatste jaren is steeds duidelijker geworden dat de sturende rol van de overheid herijkt moet worden. De wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog en de Verzorgingsstaat worden getypeerd door het geloof in een maakbare samenleving. Hierin is een grote rol weggelegd voor de overheid. Die grotere rol van de overheid gaat echter gepaard met een logge bureaucratie, slaat initiatieven doodt en leidt tot veel onvoorziene zaken die vervolgens weer correcties noodzakelijk maken. In de jaren 80 en 90 wordt het geloof in de maakbaarheid van de samenleving verlaten en is het adagium voor de overheid: dereguleren, decentraliseren, liberaliseren en privatiseren.

IV. Ontwikkelingen bij bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties

Nu de oude recepten niet meer blijken te werken zoeken bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties naar wegen om de uitdagingen van deze tijd het hoofd te bieden. Het gaat om een zoekproces. Verantwoordelijkheden verschuiven. Het is onduidelijk welke rol ieder kan en moet spelen.

Ontwikkelingen binnen en rond bedrijven

Bedrijven worden meer en meer aangesproken op de maatschappelijke impact van hun bedrijfsbeslissingen. Ging het in eerste instantie om het voorkomen van de negatieve veelal niet bedoelde neveneffecten van het bedrijfsfunctioneren, meer en meer wordt van bedrijven verwacht dat ze actief bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Ondernemingen worstelen met die vraag en zoeken naar een gepaste invulling van hun rol ten aanzien van de maatschappelijke vraagstukken. Er worden schuchtere stappen gezet om met stakeholders in dialoog te treden. Veel bedrijven beschikken over een eigen ondernemingscode of business principles waarin de verantwoordelijkheden van het bedrijf verwoord worden. Middels maatschappelijke rapportage worden de stakeholders uitgenodigd mee te denken in de dilemma's waar een bedrijf mee geconfronteerd wordt. Het maatschappelijk rapport wordt gebruikt om de maatschappelijke prestaties van het bedrijf zichtbaar te maken. 440 van de 1900 grootste bedrijven beschikken inmiddels over een verslag waarin de betreffende bedrijven

over (aspecten van) hun maatschappelijke impact rapporteren.⁹⁹ Gespecialiseerde accountants verschaffen ten behoeve van alle stakeholders assurance bij steeds meer van dit soort verslagen. Hierdoor kunnen maatschappelijke verslagen op een scherpe wijze onderscheiden worden van public relations activiteiten. Ruim een kwart van de 440 bedrijven die over een vorm van maatschappelijke rapportage beschikt heeft deze informatie laten verifiëren.¹⁰⁰

Dat een bedrijf een eigen mensenrechtenbeleid heeft zou tien jaar geleden ondenkbaar zijn geweest. Het is nog steeds bijzonder, maar gek vinden we het niet meer. De vraag is niet of bedrijven hun verantwoordelijkheid ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken moeten invullen. De discussie gaat veeleer om de vraag tot hoever die verantwoordelijkheid reikt en hoe deze zich verhoudt tot de financieel-economische verantwoordelijkheden van het bedrijf.

Interessant is dat bij de discussie over de verantwoordelijkheid van bedrijven twee ontwikkelingen in de samenleving bij elkaar komen. Enerzijds tonen bedrijven zich bereid hun aandeel in de maatschappelijke vraagstukken te nemen. In dit verband wordt gesproken over *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, waarbij de aandacht uitgaat naar het nemen van verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke impact van de onderneming op de samenleving. Daarnaast wordt gesproken over *maatschappelijk betrokken ondernemen*. Hierbij wordt met name gekeken naar het inzetten van bedrijfsmiddelen voor de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Anderzijds hebben bedrijven zich gestort in het duurzaamheidsdebat. Deze ontwikkeling is een gevolg van de verbreding van de aandacht voor het milieu. In de jaren 70 en begin jaren 80 maakte men zich zorgen over de uitputting van bronnen (onder andere de Club van Rome) en het afvalprobleem (onder andere de vervuiling van het oppervlaktewater en bijvoorbeeld global warming). Later verbreedde die aandacht zich. Men ontdekte dat de oplossing van milieuproblemen alleen mogelijk is wanneer mensen onderwijs genieten en bijvoorbeeld het armoedevraagstuk aandacht krijgt. Duurzaamheid betekent niet alleen een duurzame omgang met het milieu, maar ook een faire verdeling van de welvaart en sociale ontwikkeling. Be-

⁹⁹ KPMG en Universiteit van Amsterdam (2002). *KPMG International Survey of Corporate Sustainability Reporting*, De Meern: KPMG. Het onderzoek betreft de top 100 van 19 landen.

¹⁰⁰ Zie voetnoot 99.

gin jaren 90 begonnen bedrijven zich te beseffen dat zij ten aanzien van duurzaamheid een sleutelrol spelen. Alle effecten van het ondernemingsfunctioneren zijn óf economische, óf sociaal óf ecologisch van aard. En in de meeste gevallen gaat het om een combinatie van deze factoren. Voor de oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken is de rol van het bedrijfsleven feitelijk onmisbaar. Om de continuïteit van ondernemingen veilig te stellen en hun ‘licence to operate’ te kunnen behouden dienen ondernemingen zich niet alleen te laten leiden door de financiële bottom line. In feite is sprake van een Triple Bottom Line. De duurzaamheidsdiscussie en de discussie over de maatschappelijke impact van ondernemingen komen samen in de vraag welke rol bedrijven spelen bij het maken van maatschappelijke keuzes. Dit is in de kern een ethische vraag. In beide discussies gaat het om de vraag hoe fundamentele belangen tegen elkaar afgewogen kunnen worden en hoe verantwoording kan worden afgelegd voor de keuzes die gemaakt zijn. Duurzaamheid en MVO hangen nauw samen. Duurzaamheid is het uiteindelijke criterium aan de hand waarvan vastgesteld kan worden of een onderneming de afweging tussen de verschillende belangen op een verantwoorde wijze heeft gemaakt. Duurzaamheid is derhalve de toetsteen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Deze ontwikkelingen laten zien dat bedrijven aarzelend zoeken naar mogelijkheden om hun verantwoordelijkheden ten aanzien van de grote maatschappelijke vraagstukken in te vullen. Er is een begin gemaakt. De uitdagingen voor de komende jaren voor bedrijven zijn echter enorm.

- Bedrijven moeten werken aan een integrale benadering van de maatschappelijke vraagstukken. Het gaat niet alleen om het verbeteren van de prestaties op economisch, sociaal en ecologisch gebied afzonderlijk. Dat is een technische benadering gericht op optimaliseren. Bedrijven moeten keuzes maken. Dat vergt een integrale benadering en oordeelsvermogen waarbij de verschillende mogelijke effecten van de bedrijfsbeslissingen tegen elkaar afgewogen moeten worden.
- Bedrijven moeten methoden ontwikkelen om stakeholders daadwerkelijk te betrekken bij de maatschappelijke keuzes waarvoor ze gesteld worden. Hoe kan zo’n open organisatie gemanaged worden? Bedrijfsleiders worden daarmee maatschappelijke persoonlijkheden. Dat stelt nieuwe eisen aan het leiderschap van ondernemingen.
- Bedrijven moeten ook het lef hebben grenzen te trekken. Waar stopt de verantwoordelijkheid van het bedrijf? Hoever reikt bijvoorbeeld de zorg van een bedrijf voor AIDS-preventie in Afrika? Een bedrijf is geen cha-

ritatieve instelling. Haar primaire doel is het leveren van goederen en diensten in een concurrerende markt.

- Bedrijven moeten ontdekken hoe coöperatie mogelijk is naast concurrentie en het volgen van wettelijke vereisten. Er ontstaat naast de eerste arena van de markt waar bedrijven in concurrentie dingen om de gunst van de consument en naast de tweede arena van de staat, waar bedrijven gecorrigeerd worden door wetten, toezichhouders, belastingen en subsidies een derde arena waarin gezocht wordt naar constructieve relaties met de stakeholders, waaronder overheden en concurrenten.
- Bedrijven moeten werken aan adequate governance-structuren, waarbij vertrouwd kan worden op de verantwoordelijkheid van de werknemers zonder terug te vallen op het bureaucratische besturingsmodel dat alle flexibiliteit uit de organisatie haalt.
- Bedrijven dienen zicht te krijgen op de business case voor MVO. Alleen wanneer aandacht voor de impact van het bedrijf ook in financiële zin (op de langere termijn) rendement oplevert zullen bedrijven MVO in verband brengen met de 'core business' en zal men bereid zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen een serieuze plek te gunnen. In dit verband kan een vergelijking met het beheer van monumenten gemaakt worden. Een monument dat niet bewoond wordt moet als een museum onderhouden worden. Een particuliere bewoner met oog voor het monumentale karakter van zijn pand zal er alles aan gelegen zijn het monument goed te onderhouden. Hij wil graag trots zijn op zijn bijzondere pand.

Een sleutelterm in dit verband is openheid. Wanneer het bedrijf transparant is over de rol die het speelt in verband met maatschappelijke vraagstukken, zullen de stakeholders bij de dilemma's van het bedrijf betrokken kunnen worden, zullen zij de inspanningen van het bedrijf ook kunnen waarderen en is het mogelijk intern afstemming te realiseren zonder dit af te dwingen via logge bureaucratische structuren.

Ontwikkelingen bij maatschappelijke organisaties

Tot voor kort spraken maatschappelijke organisaties de overheid aan om wetten en regels te maken om zo bedrijven te sturen. De terugtrekkende beweging van de overheid heeft er toe geleid dat NGO's bedrijven rechtstreeks aanspreken. De uitnodiging van bedrijven om een dialoog aan te gaan heeft ingrijpende gevolgen voor het functioneren van maatschappe-

lijke groeperingen. NGO's beseffen dat ze niet meer vrijblijvend, vanaf de zijlijn kritiek kunnen uiten. Om adequaat te reageren op de ontwikkelingen binnen het bedrijfsleven heeft een aantal belangrijke Nederlandse NGO's hun krachten gebundeld in het MVO-platform.¹⁰¹ NGO's participeren in initiatieven zoals het Global Reporting Initiative, de Council on Economic Priorities en het Global Compact. De komende jaren worden ook de NGO's geconfronteerd met een aantal grote uitdagingen.

- Een fundamenteel vraagstuk voor NGO's betreft hun betrouwbaarheid voor de achterban. Hoe participeer ik in de dialoog met bedrijven en kan ik mijn achterban ervan overtuigen dat gestreefd wordt naar maximaal resultaat? Het gaat in zekere zin om een spel dat beide partijen moeten leren te spelen. De onafhankelijke positie van de NGO zal zichtbaar moeten kunnen worden. Ook als er sprake is van een dialoog, NGO's moeten de ruimte hebben om zich af te zetten tegen de onderneming om zo hun overtuigingskracht naar de achterban te behouden. Het is juist het draagvlak bij de achterban die de legitimiteit van de NGO voor de onderneming uitmaakt.
- Een ander probleem voor NGO's betreft de ruimte om afwegingen te maken. NGO's zijn single issues organisaties. Het mandaat van de NGO betreft dat ene issue. Dat betekent dat je door blijft gaan tot dat alle eisen ingewilligd zijn. Bedrijven daarentegen moeten afwegingen maken tussen een veelheid van belangen. Ze hebben met meer stakeholders te maken. Waar stop je als NGO? Hiermee hangt de vraag samen hoe je om moet gaan met andere NGO's. Bedrijven vegen alle NGO's op een hoop. Een mensenrechtenorganisatie als Amnesty International wordt door een onderneming over een kam geschoren met de dierenbescherming. Moet je als NGO een vorm van samenwerking aangaan? Dat impliceert dat je accepteert dat in de dialoog met bedrijven concessies gedaan moeten worden aan het issue waar de eigen NGO voor staat.
- Een vraagstuk van meer praktische aard betreft de capaciteit van de NGO's. Wanneer meer bedrijven zich melden, hoe kan met al die bedrijven, een dialoog worden aangegaan?

Openheid zal voor NGO's in de toekomst eveneens een belangrijk thema worden. Dat betreft zowel de eigen rol van de NGO's in het maatschappelijke debat als de gevolgen van de grotere openheid van bedrijven voor de rol van NGO's. Naarmate NGO's een belangrijker rol gaan vervullen in de

¹⁰¹ Zie voor informatie over het MVO Platform en de deelnemers: www.mvo-platform.nl.

dialogo met bedrijven zullen ze kritischer gevolgd worden en zullen ze zelf ook een grotere openheid aan de dag moeten leggen om inzicht te geven hoe ze met die verantwoordelijkheid omgaan. De openheid van bedrijven impliceert een nieuwe rol voor NGO's. NGO's dienen die nieuwe rol in te kleuren.

Ontwikkelingen bij de overheid

Eind jaren 80 van de vorige eeuw signaleerde collega Kimman al dat de terugtrekkende beweging van de overheid zou leiden tot een moreel vacuüm. Een vacuüm dat, in zijn visie, door bedrijven opgevuld zou moeten worden. Toen dat ook daadwerkelijk gebeurde schrok de overheid. Zijn bedrijven niet bezig met het inkleuren van de maatschappelijke ruimte? En zou de overheid hierin geen rol moeten spelen? Er kwam een initiatiefwetsontwerp dat beoogde maatschappelijke rapportage van bedrijven verplicht te stellen. Daarvoor bleek te weinig steun te zijn. Bij het ministerie van Economische Zaken heeft het wel wat teweeggebracht. MVO is nu een van de speerpunten van het ministerie. Er wordt gewerkt aan een kenniscentrum. De OESO paste haar richtlijnen voor multinationale ondernemingen aan en de nationale contactpunten, waar klachten over bedrijven die in strijd met deze richtlijnen handelen, werden nieuw leven ingeblazen. De EU stelde het 'Green Paper' samen, een discussiestuk over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het 'White Paper' is opgesteld naar aanleiding van alle reacties op het 'Green Paper' en bevat een plan van aanpak hoe de Europese Gemeenschap de discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen kan stimuleren en welke rollen weggelegd zijn voor de andere maatschappelijke partijen. De Verenigde Naties stelde het Global Compact op.¹⁰² Dit is een beperkte code bestaande uit negen fundamentele principes op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden en milieu. Bedrijven worden uitgenodigd deze te onderschrijven en zich te committeren om deze principes in het bedrijfsbeleid te incorporeren.

Een interessante ontwikkeling in dit verband betreft de experimenten met 'Transitiemanagement'. Om invulling te geven aan het Nationaal Milieubeleidsplan 4 (NMP4) wordt geëxperimenteerd met wat aangeduid wordt als 'transitiemanagement'. Transitie zijn grote maatschappelijke veranderingen die plaatsvinden doordat op veel plaatsen door een groot aantal par-

¹⁰² Zie www.unglobalcompact.org.

tijen min of meer tegelijk beslissingen genomen worden die elkaar ondersteunen. Gedacht kan worden aan de introductie van de stoommachine. De samenleving moet de komende decennia een ontwikkeling doormaken naar duurzaamheid. Deze majeure maatschappelijke omwenteling kan niet volgens een van tevoren bedacht plan gerealiseerd worden. De transitie naar duurzaamheid vergt de inzet van een groot aantal partijen die parallel aan elkaar en over een lange periode beslissingen nemen waardoor deze omwenteling gerealiseerd wordt. Hoe die overgang er precies uit zal zien en waar we terechtkomen is niet duidelijk. Transitie management is de term die gebruikt wordt ter aanduiding van het proces van het door de overheid faciliteren van deze grote maatschappelijke omslag. De traditionele kijk op de overheid is dat deze maatschappelijke doelen formuleert, die ze vervolgens, met behulp van het beschikbare beleidsinstrumentarium, zoals wetgeving, belastingen en subsidies, tracht te realiseren. Nu het geloof in een maakbare samenleving verlaten is, is het de samenleving (bedrijven, maatschappelijke groeperingen en het publiek) die de concrete doelen moet formuleren. Dat gebeurt stapsgewijs en op veel plekken tegelijk. De overheid kan dat proces faciliteren. Ze kan initiatieven herkennen die in de richting van duurzaamheid gaan, stimuleren dat partijen elkaar vinden, belemmeringen die een succesvolle ontwikkeling van deze initiatieven in de weg staan helpen oplossen en ze kan waar financiële middelen nodig zijn - middels een subsidie - een start mogelijk maken. Concreet gaat het om het zoeken van kansrijke initiatieven gericht op een duurzame samenleving, waarvoor in de markt een draagvlak is. Het Ministerie van Economische Zaken vergelijkt transitie management met 'de reis naar het Zuiden'. We weten dat we naar het zuiden gaan. Waar we precies terechtkomen is nog niet bekend. Er worden enthousiaste reisgenoten gezocht, die avontuurlijk zijn ingesteld en samen op pad willen gaan.

Een andere interessante ontwikkeling betreft het fenomeen maatschappelijk ondernemen. Non-profitorganisaties, zoals scholen, ziekenhuizen en bijvoorbeeld woningcorporaties, zien zich steeds meer als maatschappelijke ondernemingen. Het zijn private organisaties die in hoge mate gefinancierd worden vanuit de collectieve middelen en daarvoor publieke diensten volgens wettelijke rechten en regels leveren. Maatschappelijke ondernemingen moeten net als commerciële bedrijven goederen en diensten op een markt afzetten. In tegenstelling tot commerciële bedrijven bezitten ze een maatschappelijke doelstelling. Ze keren de winst niet uit aan de aandeelhouders,

maar investeren die in hun maatschappelijke doelstelling.¹⁰³ Door deze non-profitorganisaties te begrijpen als maatschappelijke ondernemingen worden afnemers van de diensten als klanten gezien, worden de betrokken partijen als stakeholder begrepen en wordt het logisch om gebruik te maken van de bij commerciële bedrijven ontwikkelde MVO-instrumenten om verantwoording af te leggen en met de stakeholders in dialoog te gaan.

De overheid is duidelijk zoekende. MVO helemaal overlaten aan het bedrijfsleven is niet acceptabel. Tegelijk moet niet teruggevallen worden op het idee van de maakbare samenleving. Wat die rol van de overheid is zal de komende jaren in discussie met de maatschappelijke partijen ingevuld moeten worden. Daarbij wordt de overheid geconfronteerd met een aantal uitdagingen.

- De overheid moet durven loslaten. De vraag is alleen tot hoever ze de processen die binnen de samenleving, in de derde arena, opgepakt (kunnen) worden ook aan de markt moet overlaten. Wanneer de overheid betrokken is bij maatschappelijke projecten wordt ze al snel in de rol van regelgever, toezichthouder of subsidieverstrekker geduwd. Binnen de samenleving valt men ook graag terug in oude gewoontes. Het grote publiek wil in veel gevallen dat de overheidsinstrumenten ingezet worden om resultaten te bereiken. Wanneer sprake is van een maatschappelijk vraagstuk of dat nu om veiligheid gaat of de wateroverlast door het buiten de oevers treden van rivieren, in de samenleving wordt al snel naar de overheid gewezen. Men verwacht dat de overheid via regels en toezicht snelle oplossingen kan afdwingen. Voor de overheid is het ook heel verleidelijk om, wanneer initiatieven niet snel genoeg tot stand komen, met wettelijke regelingen, sancties of subsidies de maatschappij te sturen. Politici willen snel scoren.
- De overheid zal invulling moeten geven aan haar rol als stakeholder van bedrijven. De overheid heeft eigen doelstellingen. Om deze via de derde arena te realiseren zal ze constructieve relaties met bedrijven moeten aanknopen. Dat heeft ingrijpende gevolgen voor het overheidsfunctioneren. Binnen de derde arena zal sprake zijn van voorkeursrelaties.
- Er zal nagedacht moeten worden over de betekenis van het primaat van de politiek in de derde arena. Waar bedrijven juist bezig zijn hun medewerkers te stimuleren om signalen uit de samenleving op te pakken,

¹⁰³ Dit begrip is door S. de Waal geïntroduceerd. Waal, S.P.M. de (2000). *Nieuwe Strategieën voor het Publieke Domein: Maatschappelijk ondernemen in de praktijk*. Alphen aan de Rijn.

rust hierop bij de overheid nog een taboe. De overheid moet haar ambtenaren meer en meer gaan zien als ambassadeurs om het overheidsbelang te dienen. De dualisering wordt dan tot het uiterste doorgevoerd. De politiek/bestuurlijke top geeft de gewenste doelen en output aan, de ambtelijke organisatie dient deze te realiseren en kan daartoe zelfstandig in maatschappelijke discussies participeren. Dit vergt wel kaders waarbinnen ambtenaren in het maatschappelijke debat kunnen participeren. Ambtenaren dienen immers ook mee te werken aan de voorbereiding van het beleid van hun bestuurders. En eenmaal genomen beslissingen moeten loyaal uitgevoerd worden. Een overheidsmanager moet met deze spanningen overweg kunnen. De grotere openheid van de overheid, waarbij dilemma's zichtbaar worden, leidt er toe dat de samenleving deelgenoot wordt bij de grote problemen waar we gezamenlijk voor staan.

- De spanningen die ontstaan tussen de verschillende rollen die de overheid in de drie arena's vervullen dienen onderkend te worden. Het is zaak deze dilemma's zichtbaar te maken en niet te ontkennen of te verbergen. De overheid zelf, de ambtenaren die namens de overheid optreden en ook de samenleving moeten leren omgaan met deze dilemma's.

Ook bij de overheid zal openheid een steeds grote rol gaan spelen. Dat gaat verder dan de transparantie die de Wet Openbaarheid Bestuur (WOB) voorschrijft. Openheid betekent dilemma's zichtbaar maken, betekent meedenken en ook commitment van de zijde van de overheid.

V. De openheid van de onderneming als oplossing

De samenleving wordt geconfronteerd met grote vraagstukken. We zien dat de wijze waarop de samenleving georganiseerd is tekortschiet om deze grote vraagstukken tot een oplossing te brengen. De samenleving is daarom op zoek naar nieuwe wegen om een antwoord te vinden op deze vraagstukken. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, duurzaam ondernemen, het meedenken van NGO's ten aanzien van de rol van bedrijven bij het inkleuren van de maatschappelijke ruimte, transitie management en de overheid als stakeholder van bedrijven zijn uitingen van dit zoekproces.

Openheid wordt gezien als een belangrijk middel om tot een oplossing te komen. Bedrijven moeten een open dialoog aangaan met de stakeholders.

Wanneer bedrijven open zijn over de vraagstukken waar ze mee geconfronteerd worden zullen de stakeholders bereid zijn mee te denken en meezoeken naar constructieve oplossingen. Openheid van bedrijven is een voorwaarde voor die constructieve houding van de stakeholders. Openheid maakt het mogelijk dat de overheid haar rol in de derde arena op een adequate wijze kan invullen. Openheid zal het bedrijf bovendien geen windeieren leggen. Dankzij openheid, zo wordt geredeneerd, zullen consumenten producten kopen die op een verantwoorde wijze zijn geproduceerd, willen werknemers het liefst werken voor bedrijven die zich inzetten om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en zullen beleggers vooral bedrijven kiezen die oog hebben voor de toekomst. Openheid leidt daarom niet alleen tot maatschappelijke meerwaarde, maar zal tegelijk bijdragen aan het succes van de onderneming.

Kaptein heeft in zijn voordracht vooral gesproken over ‘openheid’ in de zin van transparantie. ‘Openheid’ wordt over het algemeen ook zo opgevat. “Kijk maar, ik heb niets te verbergen.” En: “We zitten in een glazen huis”. De Wet Openbaarheid Bestuur stoelt op die gedachtegang. Overheidsbeslissingen worden transparant gemaakt. Het publiek kan zien hoe beslissingen tot stand komen. In de discussie over Corporate Governance speelt openheid eveneens een grote rol. Financiële rapportages moeten nauwgezet. Aandeelhouders en andere stakeholders kunnen dan op basis van die informatie het bedrijf kritiseren en hun handelen daar op afstemmen. De Consumentenbond vraagt bedrijven om transparantie over de wijze waarop producten geproduceerd worden. Transparantie van de productiewijze en de productieketens stelt de consument in staat om binnen de huidige maatschappelijke verhoudingen invulling te geven aan zijn wensen en verantwoordelijkheden ten aanzien van productie en consumptie van goederen en diensten.¹⁰⁴ Kennelijk is de gedachtegang dat transparantie er als vanzelf toe leidt dat bedrijven op een goede manier met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid omgaan. Ongetwijfeld heeft transparantie een grote invloed op de aard van de beslissingen die bedrijven nemen. In veel gevallen is transparantie een noodzakelijke voorwaarde. Het is echter nog geen voldoende voorwaarde voor MVO.

¹⁰⁴ Consumentenbond, *Weet wat je koopt. Wet openbaarheid productie en ketens*. Een door de Consumentenbond voorgestelde wet ter regeling van de openbaarheid van productie en ketens. 10 december 2002.

Openheid reikt verder. De informatie die dankzij de transparantie beschikbaar komt moet ook voor de betrokken partijen betekenis hebben. Het opheffen van data levert nog geen betekenisvolle informatie voor de stakeholders op. Bedrijven zullen derhalve zich moeten verdiepen in de vraag aan welke informatie stakeholders behoefte hebben, via welke kanalen de verschillende stakeholders het beste benaderd kunnen worden en in welke vorm de informatie het beste gepresenteerd kan worden. Naast het zorgen voor betekenisvolle informatie is het van belang dat bedrijven zich realiseren waartoe die transparantie dient. De stakeholders moeten iets met de informatie kunnen doen. Ze moeten kunnen reageren op die informatie. Mee kunnen denken met het bedrijf en het eigen handelen kunnen afstemmen op de informatie van de onderneming. Dat heeft gevolgen voor de aard van de informatie die verstrekt wordt. De informatie moet uitnodigen tot meedenken. Die uitnodiging tot meedenken betreft met name die beslissingen die een maatschappelijke impact hebben en dient de partijen die de gevolgen ervaren van die beslissing bij de beslissing te betrekken. Dat vergt een kwetsbare opstelling van het bedrijf. Middels de informatie die wordt verstrekt moeten stakeholders gericht uitgenodigd worden mee te denken hoe de maatschappelijke dilemma's van het bedrijf het beste aangepakt kunnen worden.

Openheid betekent niet alleen *transparantie*, maar ook *betrokkenheid*. Het gaat hierbij om betrokkenheid in drieërlei zin:

- Het bedrijf dient zich in te leven in de problemen van de stakeholders. Het gaat hierbij om openheid in de zin van open staan, een open houding hebben voor de ontwikkelingen in de omgeving.
- Het bedrijf dient voorts de stakeholders te betrekken bij de bedrijfsbeslissingen die hen aangaan. We hebben het hier dan over open zijn. Het betrachten van openheid over de problemen die het bedrijf zelf ervaart.
- Het bedrijf dient de eigen medewerkers te betrekken bij het zoeken van een gepast antwoord op de maatschappelijke vraagstukken waar het bedrijf mee te maken heeft. Het gaat hier om openheid binnen de organisatie. Medewerkers op alle niveaus moeten op een open manier kunnen communiceren en geen belemmeringen ervaren om de signalen uit de omgeving die ze opvangen in de organisatie door te kunnen geven.

Transparantie is dienstig aan de betrokkenheid. Betrokkenheid leidt er toe dat de onderneming werkelijk open staat voor de omgeving, dat wil zeggen

inzicht heeft in de maatschappelijke noden en werkelijk nagaat hoe het bedrijf bij kan dragen aan de oplossing daarvan.

VI. De (inter)subjectiviteit van waarden

Een belangrijk kenmerk van de maatschappelijke vraagstukken is dat er geen overeenstemming is over de beste oplossing voor maatschappelijke vraagstukken. Alle betrokken partijen definiëren het vraagstuk vanuit een eigen perspectief, schatten risico's op een verschillende wijze in en waarderen de in het geding zijnde belangen op een verschillende wijze. Wanneer zo'n maatschappelijk vraagstuk goed ontrafeld wordt blijkt dat er uiteindelijk verschillende waarden aan deze waarderingen ten grondslag liggen of nauwkeuriger: een verschillend gewicht toegekend wordt aan de in het geding zijnde waarden. De genoemde maatschappelijke vraagstukken kunnen daarom niet louter begrepen worden als technische vraagstuk. Het gaat ook om de acceptatie van de gevolgen van bepaalde keuzes. Het voorbeeld van de geluids- en stankoverlast rond Schiphol kan dat verduidelijken. In feite gaat het om een vraagstuk dat slechts ten dele op het bordje van de luchthaven Schiphol ligt. Er staan voor veel partijen grote belangen op het spel: ecologische, sociale en economische belangen. Het beperken van het luchtverkeer via Schiphol en zelfs het sluiten van onze nationale luchthaven zouden geen wezenlijke oplossing van het fundamentele maatschappelijke vraagstuk opleveren. Er is dan hooguit sprake van verplaatsing van het vraagstuk. Het gaat uiteindelijk om maatschappelijke keuzes die de mensen die met het vliegtuig naar het Verre Oosten op vakantie of voor zaken naar de Verenigde Staten willen vliegen mede maken.

Het gaat echter ook om de acceptatie van de keuzes door de mensen die de gevolgen van de maatschappelijke beslissingen ervaren. Accepteer ik bepaalde overlast wetend dat er voor de samenleving grote belangen op het spel staan. Als kind woonden we vlak naast een spoorlijn. Voor ons was de geluidsoverlast een gegeven. Je hoorde de trein die eens in het half uur langs denderde niet eens meer. Sterker nog: wanneer de trein een keer oversloeg, miste je zelfs wat. We accepteerden die trein en ook de toename van het aantal treinen over dat traject. Het spoor was er al toen we er kwamen wonen. We beseften dat er ergens een treinrails moest liggen. Er waren bovendien de nodige voorzorgen genomen, bijvoorbeeld veiligheidsmaatregelen, om de overlast voor de omwonenden tot een minimum te beperken.

De inbreuk op de waarde die de landelijke stilte voor ons betekende werd geaccepteerd omdat er belangrijke maatschappelijke waarden mee gediend waren. Wanneer bedrijven de stakeholderdialog, maatschappelijke rapportage en de verificatie ervan als een technische oplossing van de maatschappelijke vraagstukken beschouwen dan miskennen ze de aard van deze vraagstukken. Dat noem ik de ingenieursinvulling van MVO.

Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen draait het om het vinden van breed gedragen oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken. In mijn visie speelt ethiek hierin een cruciale rol. Stakeholders zullen alleen de lasten van maatschappelijke keuzes accepteren wanneer er sprake is van het zo goed mogelijk respecteren van de waarden van de gedupeerde stakeholders en een faire afweging van de lusten en lasten voor alle betrokken partijen. Een beroep op de ethiek is echter niet voldoende. Het gaat ook om een ethische benaderingswijze die geëigend is om de rol van bedrijven ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken te conceptualiseren. In mijn visie schiet de gangbare ethiek hierin tekort. De klassieke ethische theorieën, zoals de consequentialistische en beginslethische theorieën, zijn allemaal monistisch van aard. In feite steunen deze theorieën de door mij gekritiseerde technische benaderingswijze van MVO en kunnen deze theorieën niet overweg met de kern van het MVO-vraagstuk: de pluraliteit van waarden en het (inter)subjectieve karakter van de waarden die in het geding zijn. Meerdere waarden kunnen tegelijk van kracht zijn. Wanneer een samenleving op een bepaald moment een beslissing neemt en daarmee voor een aan dat belang ten grondslag liggende waarde kiest, wil dat niet zeggen dat tegen de andere waarden gekozen is. Waarden zijn bovendien altijd gerelateerd aan de waarderingen van de betrokken personen.

VII. Waar blijft de ethiek?

De nestor van de Nederlandse bedrijfsethiek, collega Henk van Luijk¹⁰⁵, heeft recentelijk in een column in Het Financieele Dagblad ongezouten kritiek geleverd op mijn vakgroepgenoten Rob van Tulder en Alex van der Zwart. De laatste twee hebben in hun recentelijk gepubliceerde boek “Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een on-

¹⁰⁵ Luijk, H. Van (2003). “Verantwoord ondernemen dreigt week te worden”, in: *Het Financieele Dagblad*, 4 februari.

derhandelingsamenleving” een aantal bedrijfsmissers geanalyseerd en onderzocht wat de impact hiervan was op de bedrijfsreputatie.¹⁰⁶ Van Luijk heeft twee punten van kritiek. Volgens hem bieden de auteurs “de zoveelste uiteenzetting over het nut van gedragscodes, keurmerken en certificaten. Wat je krijgt, kortom, zijn uitgesponnen exercities op het platte vlak waarop organisatiedeskundigen zich zo soepel en sierlijk plegen te bewegen. Geen woord over ethiek. Waarom zou ik me iets aan anderen gelegen moeten laten liggen? Welke anderen, en tot hoever?”¹⁰⁷ Van Luijks tweede punt van kritiek sluit hier op aan. Het betreft het pleidooi van Van Tulder en Van der Zwart voor de stakeholderdialoog. “Maatschappelijk verantwoord ondernemen vereist een samenspel van veel stakeholders, ondernemingen, burgers, lokale en nationale overheden, klanten, leveranciers, non-gouvernementele organisaties, belangengroepen, met nu eens onverenigbare, dan weer onderling verbonden, gedeelde, of alleen parallelle belangen. Ze zijn dus op elkaar aangewezen, en dan zijn dialoog en samenwerking te verkiezen boven conflict en concurrentie.”¹⁰⁸ Volgens Van Luijk lenen lang niet alle verhoudingen zich echter voor een dialoog. “Een dialoog kun je aangaan als er uitzicht is op gedeelde overtuigingen, waarden en inzichten – en daar moet de dialoog dan ook over gaan. Waar verhoudingen gekenmerkt worden door tegengestelde belangen, onverenigbaarheden, terwijl er toch contact nodig is, gaan andere mechanismen spelen: pressie en onderhandeling.”¹⁰⁹

In mijn visie is het eerste punt van kritiek op Van Tulder en Van der Zwart niet terecht. Hun boek biedt een politicologische analyse van de drijfveren van de maatschappelijke actoren en de verschuivende machtsverhoudingen. Ze laten zien welke maatschappelijke processen gaande zijn. De grondgedachte achter dit punt van kritiek van Van Luijks deel ik echter volmondig. De normatieve vraag wordt niet gesteld: wat zijn de verantwoordelijkheden van die actoren, hoe worden lusten en lasten verdeeld en wat wordt er gedaan om de rechten van de betrokken stakeholders te beschermen? Dat zijn ethische vragen. Met die kritiek is Van Luijk in feite aan het verkeerde adres. De ethische invalshoek dreigt in het gehele MVO-debat ondergesneeuwd te raken. Het is begrijpelijk dat bedrijven liever technische oplos-

¹⁰⁶ Tulder, R. Van, en Zwart, A. van der (2003). *Reputaties op het spel: Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Utrecht: Spectrum.

¹⁰⁷ Zie voetnoot 105.

¹⁰⁸ Zie voetnoot 105.

¹⁰⁹ Zie voetnoot 105.

singen aangedragen krijgen dan een fundamentele analyse van de problemen. Bedrijfskundigen, economen en juristen spelen maar wat graag in op deze behoefte. Het ethische perspectief vergt dat managers hun grenzen verbreden, bereid zijn naar de lange termijn effecten van het eigen handelen te kijken en fundamentele vragen ten aanzien van de eigen rol te stellen.

Een dialoog, het tweede punt van kritiek van Van Luijk, is alleen zinvol wanneer er uitzicht is op gedeelde overtuigingen, waarden en inzichten. Van Luijk lijkt hier te zeggen dat ethiek alleen zinvol is wanneer op basis van goed analyseren één gedeelde waarde gevonden kan worden. Op basis van die gedeelde waarde kan dan één norm dan wel één onderling samenhangend rationeel geheel van geldende morele normen gevonden worden. Ethiek kan managers helpen bij de analyse van het vraagstuk en de afweging van belangen. Op basis hiervan kunnen managers een verantwoorde beslissing nemen. Waar geen uitzicht is op gezamenlijk inzicht kan via onderhandeling gestreefd worden naar een compromis of kan middels pressie een oplossing afgedwongen worden. Onderhandelen en pressie zijn begrippen uit het politicologisch en bedrijfskundig jargon. Daarmee verdwijnt de ethiek opnieuw uit het vizier.

De kritiek van Van Luijk op het ontbreken van de ethiek binnen het MVO-debat moeten de ethici zichzelf in de eerste plaats aantrekken. Het is niet terecht economen en politicologen te verwijten dat ze onvoldoende gebruik maken van de gereedschappen van de ethicus. Ethici moeten beseffen onder welke randvoorwaarden bedrijven functioneren. De concurrentiedruk dwingt tot vechten om op de korte termijn de continuïteit te verzekeren. Samen met managers dienen de fundamentele vraagstukken rond bedrijven vertaald te worden naar het hier en nu. Veranderingen aan de randvoorwaarden zijn slechts binnen grenzen en met kleine stapjes, en voor zover de ontwikkelingen in de branche of sector dat toelaten, mogelijk. De ethici kampen echter met een fundamenteeler probleem. Het gereedschapskistje van de ethici bevat vooral monistische instrumenten, dat wil zeggen theorieën die veronderstellen dat in het morele domein er één juist antwoord is die door goed analyseren ook ontdekt kan worden. Het is in mijn visie juist deze monistische wijze van redeneren die een grote belemmering vormt voor adequate theorievorming ten aanzien van de verantwoordelijkheid van ondernemingen ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken.

VIII. Waardenpluralisme en onderhandelen

Het waardenpluralisme wijst een monistische visie op morele normen en waarden af. Daarbij moet ervoor gewaakt worden niet in de valkuil van het moreel relativisme te vervallen. Volgens het waardenpluralisme zijn er verschillende fundamentele waarden die niet te herleiden zijn tot één universele waarde. Het is mogelijk dat deze onderling kunnen botsen en dat ze onderling zelfs strijdig kunnen zijn. Verschillende waarden kunnen tegelijk van kracht zijn. Soms is het mogelijk prioriteiten aan te geven. Vaak is het echter niet mogelijk vast te stellen wat ‘het’ juiste antwoord is. Er is niet één doorslaggevend criterium op grond waarvan uiteindelijk gekozen kan worden. Uit het bestaan van een pluraliteit van waarden mag niet de conclusie getrokken worden dat alle opvattingen en de daaraan ten grondslagliggende waarden die de verschillende stakeholders erop na houden allemaal even goed zijn. De onmogelijkheid om prioriteiten aan te geven kan veroorzaakt worden door het feit dat onze kennis nog niet toereikend is om een goede afweging te maken tussen de waarden die van kracht zijn. Een andere belangrijke oorzaak van de onmogelijkheid om prioriteiten aan te geven is de onvergelykbaarheid van waarden.

Mijn vakgroeppgenoot Theo van Willigenburg¹¹⁰ ziet, in navolging van Martin Benjamin¹¹¹, in de onmogelijkheid om te bepalen welke waarden prioriteit verdienen, een argument om te streven naar een moreel compromis. Het sluiten van een moreel compromis betekent niet dat morele waarden object worden van ‘handje klap’ en dat de betrokken personen en organisaties zich compromitteren en concessies doen aan de eigen integriteit. Voor een luchtvaartmaatschappij is de veiligheid van de passagiers een van de belangrijkste waarden. Om deze reden eisen de meeste luchtvaartmaatschappijen dat door alle bemanningsleden een bepaald aantal uren voordat gevlogen wordt, geen alcohol gebruikt wordt en worden ook alcoholtesten uitgevoerd. Tegelijk vergt het respect voor haar werknemers dat de luchtvaartmaatschappijen hun privacy verzekeren. Om recht te doen aan beide waarden worden alcoholtesten veelal alleen op de gezagvoerders uitgevoerd waarbij verzekerd wordt dat de test niet voor andere doelen gebruikt wordt.

¹¹⁰ T. van Willigenburg, *Bedreigen morele compromissen onze integriteit?* Paper gepresenteerd tijdens de workshop “Integriteit in theorie en praktijk” georganiseerd door de Onderzoekschool Ethiek, Vrije Universiteit, Amsterdam op 8 november 2000.

¹¹¹ Zie ook Benjamin, M. (1990). *Splitting the Difference: Compromising and integrity in ethics and politics*. University Press of Kansas.

Deze luchtvaartmaatschappijen accepteren een zeker risico door alleen de gezagvoerders aan de test te onderwerpen en beperken het gebruik van de test tot het doel waartoe deze uitgevoerd wordt. De piloten accepteren een zekere inbreuk op hun privacy. Het bereiken van een moreel compromis kan de vorm hebben van onderhandelen: het geven en nemen door de betrokken partijen. Volgens Van Willigenburg dienen aan dat proces van moreel onderhandelen twee eisen gesteld te worden. Om de autonomie van alle betrokkenen te onderschrijven dient gestreefd te worden naar een zo evenredig mogelijke verdeling van lusten en lasten waarbij van de verschillende zijden ongeveer evenveel water in de wijn wordt gedaan. In het voorbeeld van de alcoholtest doen alle betrokken partijen water in de wijn. De tweede eis die aan morele compromisvorming gesteld moet worden staat in feite haaks op de eis van het zoeken van een evenredige verdeling. Sommige waarden zijn voor bepaalde participanten aan het debat zo belangrijk dat ze als identiteitbepalend worden ervaren. In het zoeken naar een compromis dient een meer dan evenredig gewicht toegekend te worden aan dergelijke identiteitbepalende waarden. Binnen bedrijven kan een discussie ontstaan over het rookgedrag van de medewerkers en bijgevolg het meerroken door andere medewerkers. Een gezonde werkomgeving is voor mensen die astmatisch zijn zo belangrijk dat een compromis ten minste een rookvrije werkomgeving voor de medewerkers die last hebben van roken moet verzekeren.

IX. Waardenpluralisme en meerwaarde

Het niet kunnen kiezen tussen waarden wordt vanuit een monistisch ethisch perspectief als iets negatiefs gezien, als een tekortkoming van de ethiek. Spanningen tussen waarden kunnen echter ook een bron van waardencreatie vormen. Waardenconflicten zijn dan een uitdaging voor de betrokkenen om te zoeken naar betere oplossingen die meer recht doen aan de in het geding zijnde waarden.

Binnen en rond organisaties is op allerlei niveaus sprake van dergelijke spanningen. Mensen vervullen meerdere rollen waaraan verschillende soms conflicterende verwachtingen kleven. Dat is inherent aan het leven. Door als werknemer voor een bedrijf te gaan werken wordt het rollenconflict complexer en pregnanter. Een werknemer moet een klant tevreden stellen, is wellicht lid van de ondernemingsraad, wil loyaal omgaan met zijn col-

lega's maar blijft vader of moeder van een gezin, heeft familie en vrienden en is lid van allerlei verenigingen. Belangenverstremgeling en andere rolconflicten zijn hiervan het gevolg. Binnen organisaties hebben verschillende mensen verschillende functies. De marketeer bij een farmaceutisch bedrijf wil graag alle kansen benutten om de producten en diensten van het bedrijf over het voetlicht te brengen. De medicus zal terughoudend zijn ten aanzien van de gehanteerde marketingtechnieken en beloften die in reclame-uitingen worden gedaan. De personeelschef zal vooral kijken naar de attractiviteit van het bedrijf voor nieuwe medewerkers en bijvoorbeeld oog hebben voor de ontplooiingsmogelijkheden van het personeel. De beveiligger maakt zich zorgen over het lekken van informatie en de diefstal van computers. Door het aanbrengen van poortjes, het aanstellen van portiers en het toezien op de clean desk policy zal hij deze doelen trachten te realiseren. Verschillende functionarissen trekken op verschillende manieren aan de organisatie. Daarachter gaan verschillende waarden schuil. De onderneming heeft met een veelheid van stakeholders te maken: werknemers, klanten, aandeelhouders, leveranciers en bijvoorbeeld overheden. Elk met eigen verwachtingen en waarderingen en allemaal legitiem. Een bank die de carrièremogelijkheden voor de medewerkers hoog in het vaandel heeft staan zal een accountmanager een nieuwe functie moeten bieden ook waar dat betekent dat de klanten die deze bedient opnieuw een relatie moeten opbouwen met de nieuwe bedrijfsvertegenwoordiger. Binnen de samenleving staan allerlei partijen tegenover elkaar. De milieubeweging voert actie tegen het oprukken van bedrijfsterreinen en nieuwe woonwijken ten koste van de natuur. Bedrijven willen ruimte om uit te breiden. Lokale overheden moeten denken aan het toerisme, de ontwikkeling van de lokale economie, woningen voor de eigen bevolking en uiteraard ook aan het behoud van het natuurschoon.

Deze spanningen kunnen aangeduid worden als het vuile-, het vele- en het verstremgeldehanden-vraagstuk.¹¹² Het gaat om spanningen die zich in de vorm van dilemma's aan managers in de dagelijkse praktijk voordoen. Samen vormen deze drie typen dilemma's de voorwaarde waaronder ondernemen mogelijk is. Zodra je in ondernemingsverband gaat samenwerken en producten en diensten op de markt brengt ontstaan deze drie typen di-

¹¹² Wempe, J. (1998). *Market & Morality: Business ethics and the dirty and many hands dilemma*. Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam. Handelseditie, Eburon, Delft, 1998. Zie voorts: Kaptein, M., en Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A theory of corporate integrity*. Oxford/New York: Oxford University Press: hoofdstuk 4.

lemma's. Het gaat om echte dilemma's, in de zin dat er achter die spanningen fundamentele waardenconflicten schuil gaan. Tegelijk is er binnen de bedrijfscontext veelal sprake van een handelingsnoodzaak. Bedrijven en managers die namens de onderneming handelen kunnen op vier manieren omgaan met deze spanningen:

- Ze kunnen de waardenspanning negeren. Uiteindelijk zal het maatschappelijk (of organisatorische) krachtenveld beslissend zijn voor de uitkomst.
- Ze kunnen proberen de waardenspanning te beheersen door één van de waarden als doorslaggevend te verklaren. Veelal zal dit eenzijdig gebeuren en is macht de beslissende factor die de keuze van de te hanteren waarde bepaalt.
- Ze kunnen een moreel compromis sluiten. Het morele karakter van dit compromis hangt af van de vraag of gestreefd is naar een rechtvaardige verdeling van lusten en lasten en rekening is gehouden met identiteitbepalende waarden en de rechten van de niet mondig stakeholders.
- Ze kunnen ernaar streven de waardenspanning te overstijgen door te zoeken naar een situatie waarin beide waarden tegelijk gedacht worden waardoor er voor de betrokkenen meerwaarde zal ontstaan.

Ten aanzien van de dilemma's waar managers in de dagelijkse praktijk mee geconfronteerd worden is het is in veel gevallen mogelijk te zoeken naar optimale situaties waarbij de verschillende waarden die in het geding zijn zo goed mogelijk samen gedacht worden. Voor het proces gericht op het verenigen van strijdige waarden gebruiken Hampden-Turner en Trompenaars de term 'verzoening' of 'reconciliation'.¹¹³ Dit 'tegelijk denken van onvergelykbare of conflicterende waarden' is veelal mogelijk door onbewust en impliciet gehanteerde systeemgrenzen te doorbreken en er voor te zorgen dat niet alleen gekeken wordt naar het hier en het nu. Vragen die de dialoogpartners op het spoor van verzoening brengen zijn: "Is het mogelijk de eigen waarden na te streven door het realiseren van de waarden van de ander?"; "Wat is van waarde op de wat langere termijn?"; En: "Welke rol spelen de betrokken partijen over zeg vijf jaar?"

Op dit moment wordt door maatschappelijke groeperingen kritisch gekeken naar de koffiebranche. De grote koffiebranders worden opgeroepen om een

¹¹³ Hampden-Turner, C., en Trompenaars, F. (2000). *Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*. John Wiley & Sons.

‘eerlijke’ prijs te betalen voor de geteelde koffiebonen. ‘Max Havelaar’ laat zien dat dát mogelijk is. Door rechtstreeks in te kopen bij koffieboeren kan de tussenhandel omzeild worden en kan een faire vergoeding betaald worden. Voor de NGO’s tellen de rechten van de koffieboeren. Zij zijn de zwakste schakel in de koffieketen en verdienen bescherming. De grote koffiebedrijven wijzen echter op de heftige concurrentie. Wanneer consumenten niet bereid zijn om voor de meerwaarde van ‘eerlijke’ koffie de extra kosten te betalen kan geen bedrijf overleven. Met de Max Havelaar-koffie is een niche markt aangeboord. Wanneer je je op de bulk markt richt is dat niet mogelijk. De grote koffiebedrijven wijzen op de bedrijfscontinuïteit en het belang van efficiënt inkopen. Ten aanzien van koffie speelt echter een ander meer fundamenteel probleem. Door de overproductie van koffie, onder meer ten gevolge van de opkomst van nieuwe koffieproducerende landen zoals Vietnam, staat de prijs op de koffiemarkt enorm onder druk. Wanneer nu met koffieboeren vaste afspraken gemaakt worden, zeker wanneer een grote koffiebrander dit doet en het een serieus deel van de markt betreft, levert dat een prikkel op die tot een grotere productie leidt. Het resultaat voor de overige koffieboeren die van de koffiemarkt afhankelijk blijven kan hierdoor slechter uitpakken. Een oplossing voor dit meer fundamentele probleem is wellicht het begeleiden en onderrichten van koffieboeren om de te grote afhankelijkheid van de koffieproductie te verkleinen. Bijdragen van de grote koffiebedrijven aan dit soort maatschappelijke activiteiten levert vermoedelijk op de lange termijn een beter resultaat op. Een bijkomend effect hiervan is dat de koffieboeren met meer kennis van zaken kunnen produceren, iets dat ook de kwaliteit van de koffie ten goede komt. De discussie is verschoven van een faire vergoeding voor de koffieboer naar het leveren van een bijdrage aan het versterken van de positie van de koffieboer op de koffiemarkt. Een dergelijke benadering vergt samenwerking van bedrijven met NGO’s, concurrenten en overheden. Die samenwerking kan echter alleen tot stand komen wanneer de koffiebranders zich mede verantwoordelijk voelen voor de economische positie van de koffieboeren. De bereidheid van de koffieboeren om zich te ontwikkelen en zich beter te wapenen voor de markt is eveneens noodzakelijk. En maatschappelijke groeperingen moeten bereid zijn een lange termijn perspectief te hanteren.

Het zoeken naar meerwaarde vergt primair veranderingen in de houding van de betrokken partijen. De betrokken partijen dienen bereid te zijn zich kwetsbaar op te stellen, dilemma’s te erkennen en open te staan voor betere

ideeën. Het zoeken naar meerwaarde is meer dan een kwestie van uitruil en pressie en is daarmee uitdrukkelijk een morele categorie.

X. Waardenspanningen, de stakeholderdialoog en maatschappelijke rapportage

Ik begon met maatschappelijke vraagstukken en liet zien hoe openheid van bedrijven kan bijdragen aan ‘oplossingen’ voor deze maatschappelijke vraagstukken. Openheid betekent niet alleen het betrachten van transparantie, maar ook betrokkenheid. Betrokkenheid betekent open staan voor de maatschappelijke vraagstukken. Tegelijk hebben we gezien dat aan die maatschappelijke vraagstukken waardenspanningen ten grondslag liggen. Open staan voor de maatschappelijke vraagstukken houdt in dat bedrijven inzicht moeten krijgen in deze waardenspanningen, de eigen rol daarin moeten onderkennen en met maatschappelijke partners moeten zoeken naar oplossingen. Het zoeken naar een moreel compromis en waar mogelijk naar meerwaarde is maatschappelijk gewenst en moreel verantwoord. Instrumenten hiervoor zijn de stakeholderdialoog, codes en maatschappelijke rapportage. Ik heb niet geprobeerd de zoveelste verhandeling te bieden waarin deze instrumenten aangeprijsd worden. Ik heb geprobeerd te laten zien welke fundamentele gedachtegang achter deze instrumenten schuil kan gaan. Wat zijn de gevolgen van deze lijn van denken voor de praktijk?

De hiervoor ontwikkelde gedachtegang heeft ingrijpende gevolgen voor zowel de externe als de interne organisatie. Het gaat om het vorm geven van de externe en interne openheid van ondernemingen. Bedrijven moeten in samenspraak met de stakeholders organisatievormen ontwikkelen om de gevoeligheid voor de omgeving te vergroten en betrokken te zijn bij de maatschappelijke vraagstukken die het bedrijf raken. Van belang is te realiseren dat het om processen gaat die een lange adem vergen. Net zoals de overheid afgestapt is van het idee van een maakbare samenleving moeten bedrijven en de betrokken stakeholders niet de fout maken te denken in dat soort termen. De oplossing van de grote maatschappelijke vraagstukken, dat wil zeggen de transitie naar een duurzame samenleving, vergt veel parallelle beslissingen van een groot aantal partijen die elkaar onderling beïnvloeden. Ieder van die partijen brengt eigen waarden in. De richting is duidelijk. Waar we precies naar toe gaan is nog niet te zeggen. Dat is in zekere zin een groeiproces. Bedrijven kunnen op basis van scenario's de discussie

aangaan en daarmee helpen met het inkleuren van de toekomst van de samenleving en kunnen voorts het eigen handelen afstemmen op de grotere ontwikkeling. In die zin is een bedrijf, net als de overheid, een manager van de transitie waar ze zelf deel van uitmaakt. Concreet houdt dit in dat een bedrijf de voorwaarden dient te scheppen voor een dialoog met de stakeholders.

Openheid betekent ook een open houding van de organisatie. Dat vergt lef. Topmanagers zijn maatschappelijke personages die in staat moeten zijn in het publieke debat mee te denken over de maatschappelijke vraagstukken die het bedrijf raken. De top zal voorts ruimte moeten scheppen voor met name de managementlaag onder de top om mee te denken over de praktische mogelijkheden om in samenwerking met de stakeholders te zoeken naar oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken. MVO is meer dan een commitment van het topmanagement. Er moet in de gehele organisatie draagvlak voor zijn. De gehele organisatie moet gestimuleerd worden mee te denken. Uiteindelijk levert dat ook voordeel op voor de onderneming. Een grotere gevoeligheid voor maatschappelijke ontwikkelingen betekent niet alleen dat optimaal meegewerkt wordt aan de noodzakelijke maatschappelijke veranderingen, het leidt er ook toe dat het bedrijf beter kan inspelen op die veranderingen.

XI. Tot slot

Ik sluit deze oratie af met een kort laudatio.

Bedrijfsethiek is populair. Dat is mooi. Tegelijk herbergt het ook een risico. Voor mij is het belangrijk dat de ethische vraag niet ondergesneeuwd raakt. Uiteindelijk draait het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen om morele vraagstukken. Die morele kant van het MVO-vraagstuk wil ik graag zichtbaar maken, doordenken en daarmee een bijdrage leveren dat dit vraagstuk een klein beetje dichterbij een oplossing komt. Mijn keuze voor ethiekbeoefening binnen de Faculteit der Bedrijfskunde wijst nog op een andere drijfveer achter mijn handelen. Bij bedrijfskunde staat de vraag naar de toepassing van wetenschap centraal. Bedrijfskunde dient een wetenschappelijk fundament te leggen onder het handelen van managers en organisaties. Juist de toegepaste ethiek boeit me. Dat is ook de reden waarom ik

de combinatie van mijn werk op de Erasmus Universiteit en mijn werk op KPMG zo waardeer.

We maken een bijzondere tijd mee. We zitten midden in grote maatschappelijke veranderingen. Het zoeken naar organisatievormen voor externe en interne openheid betreft een zeer fundamenteel maatschappelijk vraagstuk. We praten over het verdwijnen van organisatiegrenzen en over het verdwijnen van bureaucratische en hiërarchische structuren. Het is bijzonder om zowel in praktische zin, als adviseur en in theoretische zin, als onderzoeker, hierover te mogen nadenken en mee te zoeken naar antwoorden.

Ik heb plezier in onderwijs en geniet van onderzoek. Ik vind het heerlijk om binnen bedrijven mee te denken aan de oplossing van de zeer fundamentele vraagstukken waar ze voor staan. De ervaring die ik als adviseur opdoe binnen bedrijven wil ik, voor zover dat mogelijk is, mede ten nutte maken van het onderwijs en het onderzoek. Wat dat betreft heb ik de mooiste baan die er bestaat. En ik krijg er nog voor betaald ook.

Ik ben de Faculteit der Bedrijfskunde zeer erkentelijk dat zij mij de mogelijkheid biedt mijn werk als onderzoeker en docent middels deze leerstoel voort te zetten. Maar vooral ook dat ze bereid is mij te delen met KPMG. Mijn erkentelijkheid jegens de faculteit betreft met name Hans van Oosterhout, Theo van Willigenburg en Paul Verhaegen die zich ingespannen hebben om deze leerstoel mogelijk te maken. Met veel passen, meten en overtuigingskracht zijn zij in staat geweest de complexe combinatieaanstelling met collega Muel Kaptein en met KPMG tot stand te brengen.

Ook KPMG ben ik zeer erkentelijk dat ze mij de ruimte biedt dat ik me gedurende een deel van mijn tijd stort in de wetenschap. Ik ervaar KPMG als een zeer bijzondere organisatie, waar meer collega's de ruimte krijgen om het praktische managementadvies wetenschappelijk te onderbouwen. De dank jegens KPMG betreft met name Jaap ten Wolde. Wanneer je zijn uitspraken moet geloven vindt hij wetenschap bij KPMG vooral een luxe. Regelmatig hoor ik hem echter met trots over zijn hoogleraren praten. Zo af en toe betrap ik hem er zelfs op dat hij maar wat graag in wetenschappelijke discussies wil participeren.

Dank ben ik ook verschuldigd aan mijn beide promotoren. Koo van der Wal en Kees Veerman. Beiden hebben mij zeer gestimuleerd. Zij zagen de waarde van de combinatie van praktijk en theorie.

Beste collega's van de sectie ethiek, beste vakgroepgenoten. Ik denk dat Ondernemingsethiek binnen de Vakgroep Business-Society Management een grote bijdrage kan leveren aan de internationale en nationale discussies over de verantwoordelijkheid van ondernemingen. Er ligt inmiddels een goede basis voor samenwerking. Ik hoop dat we die kunnen uitbouwen en kunnen verzilveren door het publiceren van goede artikelen en het verzorgen van goed onderwijs. Graag wil ik me hier de komende jaren voor inzetten.

Speciaal aandacht wil ik geven aan de bijzondere samenwerking met mijn collega Muel Kaptein. Hij is in tweeërlei zin mijn collega. We werken samen zowel op de universiteit als op KPMG. Jaren geleden klopte hij als jonge student aan en toonde interesse voor een stage op het gebied van bedrijfsethiek. Sindsdien is een uitstekende samenwerking ontstaan. We blijken elkaar op een aantal punten prima aan te kunnen vullen. Ik hoop nog lang die samenwerking te kunnen koesteren.

Lieve Annemarie, lieve Floor en Joost. Het lijkt wel dat jullie steeds als laatste komen. Toch komen jullie voor mij in de eerste plaats. Ook de komende jaren zullen druk zijn. De combinatie van twee veeleisende werkkringen vergt veel van jullie inschikkingsvermogen. Tegelijk heb ik er plezier in wanneer ik jullie zie meedenken en meediscussiëren met de vraagstukken waarin ik me verdiep.

Ik dank u voor uw aanwezigheid en uw aandacht.

Erasmus Research Institute of Management
Inaugural Addresses Research in Management Series
www.erim.eur.nl

Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management

Quality Management Research: Standing the Test of Time,
Prof. dr. B.G. Dale
Performance Related Pay – Another Management Fad?,
Prof. dr. R. Richardson
From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry,
Prof. dr. D.M. Wright
Reference number ERIM: EIA-01-ORG
ISBN 90-5892-006-2

Financial Regulation; Emerging from the Shadows

Prof. dr. Harald. A. Benink
Reference number ERIM: EIA-02-ORG
ISBN 90-5892-007-0

Opsporen van sneller en beter. Modelling through...

Prof. dr. Leo G. Kroon
Reference number ERIM: EIA-03-LIS
ISBN 90-5892-010-0

East, West, Best: Cross cultural encounters and measures

Prof. dr. Slawomir Jan Magala
Reference number ERIM: EIA-04-ORG
ISBN 90-5892-013-5

Leadership as a source of inspiration

Prof. dr. Deanne N. Den Hartog
Reference number ERIM: EIA-05-ORG
ISBN 90-5892-015-1

Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieel perspectief

Prof. dr. ir. Gerrit H. van Bruggen
Reference number ERIM: EIA-06-MKT
ISBN 90-5892-016-X

The residual:

On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity

Prof. dr. Bert M. Balk
Reference number ERIM: EIA-07-MKT
ISBN 90-5892-018-6

“Nut en nog eens nut”

Over retoriek, mythes en rituelen in informatiesysteemonderzoek

Prof. dr. H.G. van Dissel
Reference number ERIM: EIA-08-LIS
ISBN 90-5892-018-6

Onweerlegbaar bewijs?

Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken

Prof. dr. Marno Verbeek
Reference number ERIM: EIA-09-F&A
ISBN 90-5892-026-7

Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen

Prof. dr. ir. Eric van Heck
Reference number ERIM: EIA-10-LIS
ISBN 90-5892-027-5

Moeilijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan

Over het nut van grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen

Prof. dr. Albert P.M. Wagelmans
Reference number ERIM: EIA-11-LIS
ISBN 90-5892-032-1

The Economics of Private Equity

Prof. dr. Han T.J. Smit
Reference number ERIM: EIA-13-LIS
ISBN 90-5892-033-X

The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise

Prof. dr. Louis-François Pau
Reference number ERIM: EIA-14-LIS
ISBN 90-5892-034-8

Dynamische Meerdimensionele Schaling: Statistiek Op De Kaart

Prof. dr. Patrick J.F. Groenen
Reference number ERIM: EIA-15-MKT
ISBN 90-5892-035-6