

# Corporate Responsibility en het gelijk van Frank Sweens

Frank Sweens lezing, 15 november 2011  
door prof.dr. Jan Peter Balkenende

## Introductie

Op 18 februari 1989 kwam veel te vroeg een einde aan het leven van Frank Sweens. Nog maar 54 jaar oud. Maar wel met een indrukwekkende staat van dienst. Een ondernemer (adjunct-directeur sociale zaken AKZO en lid RvB DAF) die zich primair bezighield met arbeidsverhoudingen en sociaal beleid. Een denker die stilstond bij maatschappelijke verhoudingen (wetenschappelijk medewerker K.U.N.). En een maatschappelijk geëngageerd mens die actief was in tal van fora, van de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen tot de sectie sociale vragen van de Raad van Kerken en de Katholieke Theologische Hogeschool Amsterdam, van de werkgeversorganisaties NCW, VNO en FME tot het adviescollege Voorlichting en Bewustwording van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking.

- Toen het idee werd opgevat een lezingencyclus naar Frank Sweens te vernoemen, ging mevrouw Sweens akkoord, maar wel met twee voorwaarden: niet ieder jaar en het mag een keer ophouden. 'We moeten geen monumenten gaan bouwen', zei ze tegen Pieter Anton van Gennip. Mevrouw Sweens en haar familie zijn vandaag hier en ik vind het een grote eer vandaag hier met u te mogen zijn.

- In 1991 is de lezingencyclus begonnen. Sprekers van naam en faam hebben hun licht doen schijnen over tal van maatschappelijke onderwerpen. De verantwoordelijkheid van de onderneming stond daarbij centraal. Niet alleen in economische zin maar vooral in maatschappelijk opzicht. Precies zoals Frank Sweens het steeds had voorgehouden. De meeste sprekers ken ik en met meerderen van hen heb ik intensief samengewerkt. In het bijzonder noem ik Joop Jansen van wie we ook te vroeg afscheid moesten nemen. Met Rob Lubbers, Cees Bakker en Peter Swinkels voerde ik vele gesprekken, niet zelden in CDA-verband, maar ook de anderen kwam ik tegen. De titel van het betoog van Peter Swinkels was intrigerend: 'Brouwen we er nog wel wat van?' Het antwoord op deze vraag werd geleverd op de achterflap van het boekje waarin zijn lezing is afgedrukt en waar we hem als een soort magazijnmeester zien staan tussen een onnoemelijk hoeveelheid Bavariakratten. Ik vind het zeer eervol als spreker aan dit illustere gezelschap te mogen worden toegevoegd.

- Mijn bijdrage heeft als titel 'Corporate Responsibility en het gelijk van Frank Sweens'. Ik zal ingaan op Corporate Responsibility - het onderwerp waar ik mij bij Ernst & Young primair op richt - of in het Nederlands: maatschappelijk verantwoord ondernemen en ik zal in dat kader stilstaan bij de betekenis die Frank Sweens op dit

vlak heeft gehad. Daarmee is het thema van mijn bijdrage genoemd. Hoe gaan we de lezing inrichten? Wie mij enigszins kent, weet ik dat graag het stramien van de klassieke gereformeerde preek hanteer: één thema, drie punten en de toepassing. Het thema is dus bekend. U dient als ondernemer, bestuurder, wetenschapper of in welke hoedanigheid dan ook de toepassing zelf ter hand te nemen.

En dus resteren de drie punten. Maar omdat u vandaag in groten getale aanwezig bent en omdat mijn bijdrage de afsluiting van de lezingencyclus vormt, zal ik geen drie maar zeven punten behandelen. Ik begin met het denken van Frank Sweens en sta stil bij christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij. Vervolgens geef ik een tour d'horizon van de plaats en taak van de onderneming, in de internationale omgeving en in eigen land. Daarna komen de structurele ontwikkelingen en veranderingen binnen het bedrijfsleven en het denken over nieuwe maatschappelijke verhoudingen en allianties aan de orde. En tenslotte worden deze waarnemingen gespiegeld aan de betekenis van het denken en werken van Frank Sweens en ik zal dan een conclusie trekken. Zeven punten dus.

## 1. Wat was de boodschap van Frank Sweens?

Ik heb mij de afgelopen tijd verdiept in het denken en werken van Frank Sweens en daarbij vielen me diverse zaken op. Sweens kiest voluit voor maatschappelijk engagement, voor faire sociale verhoudingen, voor countervailing powers, voor verandering en hervorming als daartoe de noodzaak aanwezig is, voor een economische orde die acht slaat op verantwoord gebruik van energie, grondstoffen en ruimte, voor nuchterheid, voor heldere keuzes en vooral voor samenhang en integratie van uiteenlopende belangen. Hij had een eigen kijk op de toekomst van de onderneming. Een kijk waarmee hij zijn tijd ver vooruit was.

Mag ik enkele zeer kenmerkende bestanddelen noemen, waarbij ik steeds Frank Sweens zal citeren.

- Over de economie: 'Brengr de 'vrije' markteconomie niet te veel risico's met zich voor werkgelegenheid? Voor het gebruik van energie, grondstoffen, ruimte? Moet de markteconomie niet meer georiënteerd worden en moet dat dan gebeuren onder invloed van de overheid of in samenwerking met de brancheorganisaties? Ondernemers moeten een open confrontatie met dit soort vraagstellingen niet willen ontlopen...Kortom, opvattingen en belangen, normen en waarden van de omgeving in de meest ruime zin, worden steeds in het besluitvormingsproces van de onderneming opgenomen...de vermaatschappelijking van de onderneming.'

- Over het sociaal beleid van de onderneming: het moet zijn 'een geïntegreerd onderdeel van het totale ondernemingsbeleid. Mijn opvatting is dat de invloedspositie van sociale deskundigheid in de top van de onderneming expliciet tot uitdrukking gebracht moet worden.' Sweens pleit voor een 'sociale boekhouding met te kwantificeren gegevens', voor het verbinden van AAW-WAO-premiedifferentiatie aan een quotumverplichting, voor de aanpak van het arbeidsverzuim en voor het opleggen van sancties aan werkgevers en werknemers

bij overmatig gebruik van de WAO. Het pleidooi voor premiedifferentiatie en een quotumverplichting was opmerkelijk te noemen. DAF kende in dit verband een 'sociale werkplaats' met zorg voor interne herplaatsing en het aan het werk houden van arbeidsongeschikten.

- Over de vakbeweging: 'Men hoeft geen vriend van de vakbeweging te zijn om vast te stellen dat zij een feitelijke en onmisbare machtsfactor is in onze samenleving. Als zodanig is ze van doorslaggevende betekenis voor de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen en daarmee ook van grote invloed op de verdere ontwikkeling van het sociaal beleid.' Hij achtte vakbonden als countervailing powers nodig.

- Over de integrale vernieuwing van ondernemingen: 'Integratie is het samengaan van voorheen gescheiden elementen. De ontwikkelingsgang van de Westerse samenlevingen tot nu toe wordt gekenmerkt door scheiding en ontkoppeling. Kerk en staat, opleiding en werk, werk en wonen, allemaal scheidingen van wat voorheen bij elkaar leek te horen. De technologische vooruitgang en de ontwikkeling van de wetenschappen in het Westen zijn welbeschouwd gebaseerd op een steeds verdergaand uiteenrafelen van de werkelijkheid. De bezwaren tegen die ontwikkelingen hebben een tegenstroom opgeroepen. Het streven naar steeds meer weten over steeds minder wordt verdrongen naar integratie en daarmee dienen zich nieuwe perspectieven aan.' (NB DAF kende het project Kwaliteit van arbeid en organisatie.)

- Sweens had ontegenzeggelijk een sociale instelling, maar hij was geen watje. Laat me enkele voorbeelden geven:

- 'Die verstarring van het arbeidsvoorwaardenbeleid moet doorbroken worden.' En dus geen 'vetzucht aan regelgeving' en geen 'institutionele aderverkalking'.

- 'Ons parlement is bezaaid met doctorandussen en dat is misschien te veel van het goede.' En voor de enorme toename van verzorgingsstaatbeleid gebruikte Sweens de term: 'het Haagse Sultanaat'.

- Over de kwaliteit van het (beroeps)onderwijs: 'Het gevaar dat momenteel dreigt, is dat ze gewapend met een overvloed aan kennis nog geen hamer kunnen vasthouden, behalve dan misschien een voorzittershamer.'

- Tot zover een schets van het denken van Frank Sweens. Scherp, veelzijdig, maatschappelijk geëngageerd. Herman Wijffels merkte over hem op: 'Hij was een van de allereersten die scherp hebben gezien dat een compenserend sociaal beleid onvoldoende is om medewerkers zich te doen identificeren met de doelstellingen van het bedrijf; nodig is een mobiliserend en engagerend sociaal beleid en dat kan alleen door de verantwoordelijkheid van zulk beleid te integreren in de overall management-taak.'

## **2. Christelijk-sociaal: denken in termen van verantwoordelijkheid**

In 1991, twee jaar na het overlijden van Frank Sweens, vond het Christelijk-Sociaal Congres plaats. Ik noem dit congres omdat Sweens ontegenzeggelijk in de

christelijke traditie stond. Hij leverde zijn bijdragen in kerkelijke kringen, deed mee aan bijeenkomsten van het CDA, participeerde in de christelijke werkgeversorganisatie. De sociale motieven van Sweens kenden duidelijk een morele component. Het Congres van 1991, 100 jaar na het Eerste Christelijk-Sociaal Congres en 100 jaar na de verschijning van de pauselijke encycliciek *Rerum Novarum*, was een markant moment. Markant, omdat Rooms-Katholieke en Protestants-Christelijke visies op de organisatie van economie, samenlevingen overheid hier samen kwamen.

- Eerst enkele woorden over de RK en de PC traditie. De sociale leer van de Rooms-Katholieke kerk is van grote betekenis geweest voor het denken over maatschappelijke verhoudingen, de rol van de staat, de plaats van de kerk en de sociale organisaties. Centrale begrippen waren en zijn: personalisme (recht doen aan de menselijke persoon, altijd kiezen voor menselijke waardigheid), solidarisme (oog hebben voor zwak en kwetsbaar is) en subsidiariteit (het leerstuk dat aangeeft het hogere orgaan eerst dan dient te handelen wanneer het lagere orgaan daartoe niet in staat of bij machte is). Dit denken wierp een dam op tegen centralisme. Tegen die achtergrond kon de toenmalige Katholieke voorman Schaepman dan ook zeggen: 'Wij willen niet dat onze hondenkarren staatshondenkarren worden.' Er was de opdracht steevast te werken aan het *Bonum Commune*

Het protestants-christelijke denken wilde en wil een expliciete koppeling tussen de christelijke levensovertuiging en de organisatie van de maatschappij. Daarom kende dit denken een weerzin tegen het gedachtegoed van de Franse Revolutie. 'Niet de vrijheidsboom maar het kruis', zo schreef Abraham Kuyper. Door middel van de antithese rekende men af met het liberale vrijheidsdenken en de klassenstrijd van de socialisten. Souvereiniteit in eigen kring, architectonische maatschappijkritiek en het denken in termen van de organisatie van verantwoordelijkheid stonden voorop.

Door de inzet van beide stromingen kon nodeloze polarisatie in onze samenleving worden voorkomen en ontstond ruimte voor organisatie van de arbeid, voor wat later de overlegeconomie of het poldermodel zou worden genoemd. Ruppert, die in jaren '50 voorzitter was van het CNV, noemde als centrale elementen van het christelijk-sociaal denken: vergroting van verantwoordelijkheid van de mens, samenwerking tussen mensen bevorderen, verantwoordelijkheid van verschillende levensverbanden versterken en de toestanden voortdurend meten aan de norm van de gerechtigheid

- In 1991 volgde het Christelijk-Sociaal Congres. Ik nam deel aan het congres en publiceerde er over. Natuurlijk waren er verschillende invalshoeken en inzichten, maar er waren volgens mij wel vijf centrale oriëntaties waar te nemen:

1. Van afwenteling van verantwoordelijkheid naar persoonlijke verantwoordelijkheid.
2. Van nazorg naar voorzorg.
3. Van gouvernementele naar institutionele, van functionele naar substantiële verantwoordelijkheid.
4. Van een verzorgingssamenleving naar een participatiesamenleving.
5. Van een geestelijke doe-het-zelf maatschappij naar moreel beraad en opwaardering van normen en waarden.

Ik vond het congres zeer inspirerend, juist vanwege nieuwe visies op de inrichting van de maatschappij, de rol van maatschappelijke verbanden en het radicaal denken in termen van versterking van verantwoordelijkheid.

- Frank Sweens maakte het samengaan van RK en PC werkgeversorganisaties mee en zei daarover: 'De ene club welsprekend denken, de andere weldenkend spreken, zo was het ongeveer. Ook in de meer informele sfeer vielen er vergelijkbare vriendelijke verschijnselen vast te stellen. De soms wat exuberante humor van de katholieken bond wat in. Niet omdat de nieuwe collega's die niet begrepen, ook niet omdat zij er mogelijke aanstoot aan zouden nemen, maar omdat zij in een snel acculturatieproces 'geestiger' dreigden te worden dan wij al waren. Rechtlignigheid in humor, zou je kunnen zeggen. De protestanten voerden ons, onder leiding van o.a. Prof. Kuitert, binnen in een bezinning over de betekenis van de confessionaliteit. En ik moet toegeven, wij waren te vanzelfsprekend verzuild, en hadden de neiging af en toe te luchthartig met God en gebod om te springen.' Sweens toonde zijn aarzelingen over het opgaan van het NKV in het NVV en over het Convent van Katholieke organisaties zei hij, kennelijk met enige spijt - het toont zijn dadendrang -, dat er nooit concrete zaken werden gedaan.

De verhouding tussen RK en PC blijft altijd een boeiend verhaal. Zo ook het toenmalige ARP-Tweede Kamerlid Maarten Schakel, die zag dat in de Tweede Kamer de dienbladen met sherry naar de liberalen gingen, die met bier naar de Katholieken en die met jenever naar de protestanten. Toen ik dit ooit in een toespraak opmerkte, kwam er nader die opmerkte: 'Maar professor, dan is een kopstoot een heel oecumenisch drankje!'

- Het denken in termen van versterking van verantwoordelijkheid - en dat is het punt dat ik hier wil maken - heeft grote gevolgen voor de organisatie van de economie en de taak en plaats van de onderneming. Michel Albert plaatste in zijn in 1991 verschenen boek *Capitalisme contre Capitalisme* het Angelsaksisch denken tegenover het Rijnlands denken. Angelsaksisch is dan gericht op geldelijk gewin op de korte termijn, op aandeelhoudersdenken, op een betrekkelijk geringe kwaliteit van collectieve voorzieningen. Rijnlands heeft veel meer een langere termijn focus, kent betekenis toe aan georganiseerde solidariteit en hecht aan goede samenwerking tussen overheid en sociale partners. Ook spreekt hij over Angelsaksische en Rijnlandse ondernemingen. Albert stelt dat het Rijnlands model en Rijnlandse ondernemingen superieur zijn, maar dat toch gekozen zal worden voor het Angelsaksische model omdat dat dynamischer, sneller en zelfs meer sexy oogt. (De financiële crisis van 2008 heeft Albert gelijk gegeven.)

Enkele jaren later schreef Francis Fukuyama zijn bekende boek 'Trust'. Samenlevingen en economieën waarin vertrouwen bestaat en wordt georganiseerd, de high trust societies and economies, doen het beter dan de low trust societies and economies. Deze waarneming geldt evenzeer voor ondernemingen. Peter Drucker had het in die tijd over 'Responsibility based organizations'. En meer recent kwam ik de aanduiding tegen: 'Van value based naar values based'. In de kern gaat het om een transitie van 'ik en nu' naar 'wij en later'. We zien dat verantwoordelijkheid een ordenings- of beter een organisatieprincipe is en tegelijkertijd en samenhangend daarmee als een moreel perspectief kan gelden. Rijnlands, vertrouwen, responsibility-based, values-based; het zijn stuk voor stuk

trefwoorden die verband houden met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming, met corporate responsibility. En hier ligt dan direct de verbinding met wat Frank Sweens noemde 'de vermaatschappelijking van de onderneming'.

### 3. Corporate responsibility en mondiale verhoudingen

Na een schets van het denken van Frank Sweens over en het bespreken van de kernelementen van christelijk-sociaal denken ten aanzien van de taak en plaats van de onderneming is het nu tijd de blik te richten op de mondiale context. Zeker, het doorgeslagen gelddenken heeft tot zeer ernstige gevolgen geleid in 2008, toen de financiële crisis uitbrak en daarna de reële economie meesleepte. Er zijn veel ondernemingen voor wie het dragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid geen betekenis heeft. Te gemakkelijk wordt productie verschoven naar delen van de wereld waar minder stringente milieu- en arbeidsvoorwaardelijke regels gelden. Integriteit en transparantie zijn vaak ver te zoeken. En toch tekenen zich nieuwe lijnen af. Lijnen die iets zeggen over een veranderende wereld, over een zoektocht naar een nieuwe balans tussen economische, sociale en ecologische belangen, over een ander type onderneming en een ander type ondernemingsbeleid. Mag ik stilstaan bij een aantal impressies.

- Nog niet zo lang geleden was ik uitgenodigd om deel te nemen aan een panel in Singapore. We spraken daar over mondiale ontwikkelingen, China, social media, de grondstoffenproblematiek en natuurlijk de financieel-economische turbulentie en meer in het bijzonder over de fundamentele kritiek op Europa en de euro. Maar tegelijkertijd maakte ik daar de officiële start mee van een Stewardship & Corporate Governance Centre, een instelling die verbonden is aan de investeringsmaatschappij Temasek en de National University of Singapore. Ik sprak met de directeur ervan en hij legde uit dat dit centrum alle directeurs van de ondernemingen gaat trainen op het terrein van duurzaamheid, juist omdat we in andere tijden leven en dat stelt geheel nieuwe eisen aan de rol van ondernemingen.

- In Singapore sprak ik ook de oud-premier dr. Han Seung-soo van Zuid-Korea. Ik heb dit land bezocht en was onder de indruk van hun gerichtheid op innovatie en duurzaamheid. Dr. Han is de stuwende kracht achter het Global Green Growth Institute. Dat Korea zich zo positioneert is veelzeggend en ondernemingen veranderen hun strategie. In Japan viel het me op hoe vaak CEO's spraken over de waarden, de 'values' van hun onderneming. Men ontwikkelt daar met behulp van uiteenlopende wetenschappelijke disciplines geheel nieuwe producten en beschouwt duurzaamheid niet als een beperkende voorwaarde voor het zaken doen maar juist als een business driver.

- In China is het beeld gemengd. Tijdens de Klimaatop in Kopenhagen in 2009 ging men niet akkoord met 'binding agreements' op milieuterrein. En die bindende overeenkomsten zijn wel nodig om een fair level playing field te krijgen en het gevaar van carbon leakage te beteugelen. Tegelijkertijd wordt in bepaalde sectoren

door ondernemingen wel grote vooruitgang geboekt. En men heeft tijdens de Olympische Spelen van 2008 ervaren dat minder mobiliteit de lucht boven Beijing kan doen klaren.

- De term corporate responsibility kan in de Verenigde Staten vaak worden vernomen, maar in veel gevallen wordt CR dan beperkt tot charity, bijdragen aan liefdadigheid. Ook bestaat er niet zelden terughoudendheid om over CR te spreken omdat de vrees bestaat voor juridische procedures. Daar tegenover staan veel voorbeelden van ondernemingen die kozen voor een radicaal andere koers. Vorige week vrijdag, op de dag van de duurzaamheid, hield ik de Ray Andersonlezing. Anderson was een ondernemer die in 1994 de koers van zijn onderneming, een tapijtindustrie, compleet omgooide richting duurzaamheid.

- In Europa zijn veel voorbeelden te vinden van ondernemingen die meer en meer kiezen voor CR. En dan niet zozeer in de zin van het geven van geld aan goede doelen maar het uitzetten van nieuwe strategieën. Zo werkt Siemens aan nieuwe, duurzame energiesystemen. Scandinavische bedrijven werken mee aan de realisatie van meer duurzaamheid en van de Millennium Ontwikkelingsdoelen van de VN. In de automobiellindustrie worden tal van innovaties toegepast op het terrein van hergebruik van materialen en de introductie van aanzienlijk zuinigere en alternatieve motoren in auto's.

- Er is veel meer te vertellen over wat zich mondiaal afspeelt. Ik wil zaken niet mooier voorspiegelen dan ze zijn, want er zijn nog zeer veel problemen. De CO<sub>2</sub>-uitstoot zal toenemen, een wereldbevolking van 9 miljard mensen in 2050 stelt zware eisen aan innovatief vermogen, opkomende landen zullen hun deel eisen van de wereldwelvaart met alle gevolgen van dien voor de consumptie. Maar tegelijkertijd zien we ook dat het besef toeneemt dat de rol ondernemingen fundamenteel verandert. De World Business Council for Sustainable Development maakt duidelijk dat in het bedrijfsleven het roer om moet. Er is het Global Reporting Initiative, dat krachtig appelleert aan het door ondernemingen afleggen van ook kwantitatieve verantwoording over financiële en maatschappelijke prestaties. De OESO heeft de 'OECD Guidelines for Multinational Enterprises' ontwikkeld en we zullen zien dat deze richtlijnen een steeds grotere betekenis zullen krijgen. En dan zijn er de 'UN Guiding Principles on Business and Human Rights'.

De essentie van dit alles is dat de rol van de onderneming fundamenteel zal veranderen. Er komen nieuwe standaarden en er worden hogere eisen gesteld aan het afleggen van financiële en maatschappelijke verantwoording. Meer en meer zullen ondernemingen een holistische visie in het eigen bedrijfsbeleid gaan incorporeren. In de woorden van Frank Sweens komt de integrale vernieuwing van ondernemingen in beeld.

#### **4. Corporate Responsibility en de Nederlandse context**

Na deze internationale tour d'horizon is het goed de Nederlandse context in de beschouwing te betrekken. Maar laat ik eerst enkele opmerkingen van meer

persoonlijke aard maken. Na mijn minister-presidentschap richt ik mij nu met groot genoegen op het onderwerp Corporate Responsibility. Ik vind dit thema uitdagend, omdat het alles zegt over de betrokkenheid van ondernemingen ten opzichte van de maatschappij, over de veranderende verhoudingen tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties en over de rol die ethiek, values, waarden en normen spelen in het bedrijfsleven. Het thema intrigeert mij al decennia. Tijdens mij studietijd las ik het boek 'Management is meer... De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer' van prof. Kuin. In de jaren tachtig hielden we ons bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA bezig met dit onderwerp. Bedrijven hebben krachtens het uitgangspunt van de gespreide verantwoordelijkheid een eigen taak en plaats in de maatschappij. Maar die taak en plaats zullen ingekleurd moeten worden door twee andere uitgangspunten, namelijk solidariteit en rentmeesterschap. Ik verzette me tegen staat-markt visies, waarin de overheid er is voor de maatschappelijke doelen en bedrijven louter geacht worden te werken voor rendement en continuïteit. Dat schema was en is veel te schraal. In mijn tijd als VU-hoogleraar werkten collega's en ik aan boeken over vertrouwen in de economie en over onderneming en maatschappij. En tijdens mijn kabinetten werd - om een enkel voorbeeld te noemen -MVO-Nederland opgericht en ondersteund, de organisatie die zoveel doet om MVO verdere ingang bij bedrijven te laten krijgen. Ik noem ook de naam van Urgenda, een organisatie die allerlei concrete projecten entameert om Nederland ook echt duurzamer te krijgen.

- Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan Nederland bogen op ondernemingen die het internationaal fantastisch doen. DSM, Philips, Air France-KLM en NL Post doen het in hun sectoren mondiaal het best. Maar de lijst is gemakkelijk aan te vullen. Unilever heeft onder leiding van Paul Polman MVO integraal in het bedrijfsbeleid geïntegreerd. Het is helder neergelegd in het document 'Sustainable Living Plan'. Maar ook ondernemingen als AKZO-NOBEL, Friesland-Campina en Heineken doen het heel goed. Bedrijven, DSM en Unilever voorop, doen veel voor het World Food Programme van de VN. IKEA, een Zweeds bedrijf maar met de hoofdvestiging in Nederland, werkt zeer gemotiveerd aan versterking van duurzaamheid. Daarbij is het goed te bedenken dat duurzaamheid veel verder gaat dan alleen milieu. Het gaat ook over mensenrechten, arbeidsverhoudingen, omgang met de maatschappelijke omgeving en de eigen medewerkers. Binnen het bedrijf waar ik werk, gaat het om de vierslag Entrepreneurship, Environment, Employees en Societal Engagement.

Ik praat nu over grote bedrijven maar ook in het MKB kunnen veelzeggende voorbeelden worden aangetroffen. De kern is dat ondernemingen een start hebben gemaakt met een holistisch bedrijfsconcept, met nieuwe bedrijfsstrategieën, met implementatie daarvan en over dit alles verantwoording aflegend. Maatschappelijke doelen worden in de bedrijfsstrategie geïncorporeerd. Er komt een nieuwe generatie CEO's op die zich met hart en ziel inzet voor een nieuwe rol van hun bedrijven. Het korte termijn denken, primair gericht op financieel rendement en met en suprematie van kwartaalresultaten, maakt meer en meer plaats voor een stakeholders benadering met meer oog voor de lange termijn. In dat verband is het ook goed een opmerking te maken over familiebedrijven. Onderzoek wijst uit dat deze bedrijven doorgaans betere resultaten afwerpen

omdat de focus juist is gericht op de lange termijn. Dit feit zou meer maatschappelijke en politieke aandacht moeten krijgen.

- Verder valt het me op dat het thema Corporate Responsibility onder jongeren sterk leeft. Ik noem twee voorbeelden die ik recent meemaakte. De Stichting Duurzaam Nederland, een initiatief van jongeren, brengt studenten, maatschappelijke organisaties en ondernemingen samen. Studenten zetten tijd en energie in voor maatschappelijke projecten - goede doelen - die door maatschappelijke organisaties worden aangedragen en vanuit het bedrijfsleven worden de studenten ondersteund, met know how en soms ook financieel. Een ander voorbeeld betrof een bijeenkomst van high potentials uit het bedrijfsleven (Future Leaders). Deze jongeren, die aan het begin van hun carrière staan, kiezen heel nadrukkelijk voor MVO en werken concrete plannen uit. Een onderzoek van de organisatie One Young World wees trouwens uit dat een flink deel van de jongeren bij voorkeur werkt voor een bedrijf dat werk wil maken van Corporate Responsibility. Al deze initiatieven en signalen laten zien dat mensen snakken naar verandering, anders werken, oog hebben voor wat de maatschappij vraagt en het concreet bieden van oplossingen voor de essentiële vragen van deze tijd.

- Ik noem nog een laatste punt dat me opvalt en dat betreft de rol die waarden spelen bij de vernieuwing van het bedrijfsbeleid. We zagen dit al bij de reeds genoemde Aziatische landen, maar ook in eigen land kunnen zeer aansprekende voorbeelden worden genoemd. Qurius, het bedrijf dat IT-oplossingen biedt en beursgenoteerd is, heeft de keuze gemaakt om in 2014 100 procent duurzaam te zijn. Vorig jaar bracht dit bedrijf een visiedocument uit. Het eerste hoofdstuk heeft als titel 'Eerst de waarden, dan de visie'. Laat ik het begin van dit hoofdstuk citeren: 'Waarden vertegenwoordigen het 'geweten' van onze onderneming. Ze vormen onze essentie en uiteindelijk ons karakter. Onze waarden bepalen hoe we omgaan met onze omgeving, zowel op maatschappelijk, economisch als ecologisch vlak. Ze bepalen waarom onze medewerkers voor ons willen werken. Waarom bedrijven met ons willen samenwerken. Waarom klanten voor ons kiezen en ons trouw blijven. En waarom mensen geloven in onze toekomst en in ons blijven investeren. Zonder duidelijke waarden, zonder karakter, kan er geen sprake zijn van een overtuigende visie.'

- Kort en goed: op het terrein van Corporate Responsibility gebeurt in ons land zeer veel. We zijn er nog lang niet - een gevleugelde uitspraak van mijn vroegere WI-directeur Jos van Gennip -, maar er zijn zeer hoopgevende signalen. En dan doel ik op het totaal: veranderende bedrijfsstrategie, nieuw type CEO, enthousiasme onder jongeren, articulatie van waarden in de onderneming. Het is mijn overtuiging dat Corporate Responsibility een onomkeerbare ontwikkeling is. Niet een PR-instrument, niet een onderwerp voor een afzonderlijke bedrijfsafdeling, maar als geïntegreerd onderdeel van het gehele bedrijfsbeleid. CR wordt hard core, om het eens in goed Nederlands te zeggen.

## 5. Wat zijn de structurele ontwikkelingen?

Na een schets van de opvattingen van Frank Sweets, aandacht voor christelijk-sociaal denken en een korte analyse van wat er mondiaal en nationaal gebeurt op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt het nu tijd de hoofdlijnen in meer analytisch opzicht aan te geven. Ik begin met de structurele ontwikkelingen op het terrein van CR en in volgende punt behandel ik de bredere maatschappelijke context.

- Amerikanen zijn meesters in het bedenken van mooie titels van hun geschriften. In een enkel woord geven zij haarscherp aan waar het hen om te doen is, zoals *The Third Wave*, *Powershift* en *Reinventing Government*. Op deze plaats refereer ik graag aan het boek van John Naisbitt, *Megatrends*. Ik was destijds - nu een jaar of dertig geleden - gefascineerd door dit boek, omdat het beeldend tal van nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen beschreef. Er is natuurlijk altijd het risico dat meerdere van deze megatrends niet bewaarheid worden. Met dit boek van Naisbitt in gedachten heb ik geprobeerd, tegen de achtergrond van de zaken die ik eerder in deze lezing naar voren bracht, de hoofdlijnen van de ontwikkelingen op het gebied van Corporate Responsibility in kaart te brengen. Ik kom dan tot de volgende bevindingen en zal dan steeds de 'van...naar'-formule toepassen.

1. Van ethische 'nevenkwestie' naar 'hard core' van het zaken doen.
2. Van beperkt rendements- en continuïteitsdenken naar verantwoordelijkheidsdenken, maatschappelijk engagement en ketenbenadering.
3. Van korte termijn shareholder value naar lange termijn stakeholder focus.
4. Van geografisch beperkt denken naar internationaal of zelfs globaal denken.
5. Van een vrijblijvende aanpak naar een gestructureerde aanpak.
6. Van onbeprijste CR naar beprijste CR, van directe belastingen naar indirecte belastingen.
7. Van duurzaamheid als een risico of beperkende voorwaarde naar duurzaamheid als een business driver.
8. Van het kopen van producten naar het kopen van diensten (recycling, cradle to cradle).
9. Van een afzonderlijke CR-afdeling naar volledige integratie in de bedrijfsprocessen.
10. Van incidentele, afzonderlijke rapportage naar geïntegreerde verslaggeving en verantwoording.

- Ik stip hier de ontwikkelingen slechts kort aan. Essentieel is de vaststelling dat er in structureel opzicht voor ondernemingen grote veranderingen op komst zijn. De perspectieven en scenario's van het WBCSD zijn in dit verband belangwekkend. Het is mijn vaste overtuiging dat de ontwikkelingen die zich nu aandienen geen hype zijn, maar vooruit lopen op een nieuw type organisatie en ordening van economie en maatschappij. Dat brengt mij bij het volgende, voorlaatste punt.

## **6. Corporate Responsibility en de maatschappelijke achtergronden**

De werkelijkheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen verandert dus in hoog tempo en heeft een structureel karakter. Daarbij is het van belang deze ontwikkeling in een breder perspectief te plaatsen. Het gaat dan om de maatschappelijke achtergronden. Hierbij bouw ik voort op de beschouwing die ik eerder dit jaar gaf in mijn oratie aan de EUR 'Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?' Corporate Responsibility is naar mijn mening onderdeel van een bredere ontwikkeling die verband houdt met het achterhaald raken van traditionele ordeningsparadigma's.

- Het eerste element betreft de noodzaak te werken aan geheel nieuwe vormen van samenwerking. Ter illustratie begin ik met een voorbeeld dat ik in India hoorde. Philips, al decennia actief in dit land, heeft zoals bekend gekozen voor een nieuw bedrijfsbeleid waarin gezondheidszorg een prominente plaats inneemt. In India ontstond het idee nieuwe vormen van zorg in de regio aan te bieden. Philips levert apparatuur waarbij mensen onderzocht kunnen worden. Deze apparatuur staat via de satelliet in verbinding met ziekenhuizen waardoor op afstand onderzoek kan worden gedaan. Plaatselijke NGO's vormen de verbindende schakel. Een nieuw zorgconcept waarbij een bedrijf, een ziekenhuis op afstand en NGO's samenwerken. Ik noem nog een ander voorbeeld. De Stichting Naga beoogt door het graven van greppels totaal verdroogde gebieden weer groen te krijgen. Ook hier komt het aan op goede samenwerking tussen bedrijven, NGO's en overheden. Onlangs had ik een zeer boeiend gesprek met iemand van het Wereld Natuur Fonds en heel duidelijk kwam naar voren dat voor het oplossen van huidige kwesties samenwerking geboden is tussen overheden en maatschappelijke organisaties. Het fenomeen van nieuwe allianties vraagt om nieuwe oriëntaties van ondernemingen.

- Dit laatste aspect hangt samen met een belangrijke waarneming van uw Commissaris van de Koningin en hoogleraar aan deze universiteit Wim van de Donk. Naar zijn oordeel zullen instituties 'meerdimensionaal' moeten worden. Dat betekent het zoeken naar de juiste afwegingen tussen individueel en collectief, materieel en niet-materieel en korte en lange termijn. Strategie en besturing zullen naar zijn oordeel gekenmerkt moeten worden door 'meervoudigheid'. Deze oriëntatie gold vanouds voor maatschappelijke organisaties maar zij gaat ook gelden voor overheden en markten. Ik deel deze beschouwing en stel vast dat er een duidelijk verband ligt tussen het pleidooi voor meervoudigheid en het belang van integratie van voorheen gescheiden elementen, waarover Frank Sweens sprak.

- Wat ik eerder schetste over de plaats die MVO mondiaal en in ons land speelt en steeds meer zal gaan spelen sluit nauw aan bij recente pleidooien voor 'Creating Shared Value'. Ondernemingen hebben niet alleen voor economic value te zorgen maar evenzeer voor social value. Het is de taak van ondernemingen de economic value en de social value te integreren.

- Bij dit laatste is het goed om vast te stellen dat waarden een enorme vitaliteit en betekenis voor de onderneming kunnen betekenen. Het is broodnodig de ontwikkelingen van vandaag en morgen juist in hun morele context te plaatsen. Wat zich in 2008 in de financiële sector afspeelde was niet alleen een discussie over ondoorzichtige financiële technieken, het ging primair om tekortschietend moreel

besef. En ook wat zich in Griekenland afspeelde, had eveneens een morele component. Het is absoluut noodzakelijk de morele factor veel meer aandacht te geven. De boodschap van de Caux Round Table over de noodzaak van Moral Capitalism is hoogst actueel. Meer Rijnlands denken, meer oog voor vertrouwen. Het is goed ook hier nog eens te benadrukken dat voor Adam Smith gold dat de vrije, onzichtbare hand in de economie altijd dient te werken binnen een morele context. Te lang is vergeten dat hij eerst de Theory of Moral Sentiments schreef en pas daarna de Wealth of Nations.

- Corporate Responsibility raakt direct het functioneren van ondernemingen, maar is eveneens verbonden met de dominante maatschappelijke ontwikkelingen: de plaats en taak van nieuwe allianties, meerdimensionaal of meervoudig denken, integratie van economische en maatschappelijke waarde en het voorop plaatsen van waarden en de morele context. Dit voert ons naar de afronding van deze lezing.

## **7. Corporate Responsibility en het gelijk van Franks Sweens**

Ik had het al aangegeven, Vandaag geen drie punten, maar zeven punten. We zijn nu toe aan het laatste punt. De betekenis van Frank Sweens in het licht van wat zich de laatste twintig jaar heeft voltrokken en wat zich nu aandient aan nieuwe visies en perspectieven. Ik ga even terug naar de woorden van Herman Wijffels uit 1990 over Frank Sweens. Hij beschouwde Sweens als een van de allereersten die scherp inzagen dat mobiliserend en engagerend sociaal beleid alleen kan worden gerealiseerd door de verantwoordelijkheid van zulk beleid te integreren in de overall management-taak. Natuurlijk waren de jaren waarin Frank Sweens actief was anders dan de huidige. De wereld van internet, de social media, de opkomst van emerging markets, globale concurrentie; al deze ontwikkelingen zijn nu van andere orde dan toen. Frank Sweens hield zich in het bijzonder bezig met sociaal beleid en arbeidsverhoudingen, terwijl de maatschappelijke thema's voor de onderneming ontegenzeggelijk zijn verbreed. Maar op basis van wat ik u schetste kan worden vastgesteld dat de woorden van Wijffels nog niets aan kracht hebben ingeboet. Laten we de belangrijkste aspecten op een rijtje zetten.

- Als iets nodig is in de wereld van ondernemingen van vandaag en morgen is het wel een holistische, geïntegreerde visie op het ondernemen waarbij economische, sociale, ecologische belangen juist in samenhang worden gezien. Ook nu is een integrale vernieuwing van ondernemingen nodig en dat waren precies de woorden van Frank Sweens. Die visie is ook nodig omdat overheden vooralsnog en voorlopig blijvend te kampen hebben met financiële problemen en bestuurlijke complexiteit. Een deel van het publieke domein komt in handen van de private sector.

- Corporate responsibility zal gedragen moeten worden door de gehele organisatie, maar het wordt niets als de top van de organisatie deze benadering niet voluit steunt. Dan hebben we het niet alleen over de CEO, maar ook over de CFO, de COO en welke andere C dan ook. Sweens gaf dat glashelder aan voor de sociale deskundigheid in de top van de organisatie.

- Corporate responsibility vraagt om het functioneren van markten, maar de vraag hoe die markten behoren te functioneren, welke waarden daarbij in het geding zijn en hoe het is gesteld met de morele context, die vraag zal ook door ondernemers zelf beantwoord moeten worden. Frank Sweens stelde heel duidelijk dat dergelijke vragen in het besluitvormingsproces van de onderneming dienen te worden opgenomen. Hij noemde dat de vermaatschappelijking van de onderneming. De woorden zijn misschien wat anders - maatschappelijk verantwoord ondernemen -; de inhoud is hetzelfde.

- Als ondernemingen het echt menen dat er gekozen dient te worden voor CR, dan zullen zij daarover ook graag rapporteren en controle daarop laten uitoefenen. Accountants zullen steeds meer werk maken van de controle op 'integrated reporting', dat wil zeggen de integratie van financiële en maatschappelijke verslaglegging. Deze aanpak hoort bij transparantie en integriteit. Frank Sweens was zijn tijd vooruit door te kiezen voor een sociale boekhouding. Gewoon nuchter analyseren hoe de onderneming er in sociaal opzicht voor staat. Letten op de output, een praktische insteek en nuchterheid waren kenmerkend voor hem.

- Frank Sweens was een praktisch mens, met oog voor sociale verhoudingen en steeds met de vaste wil concrete resultaten te boeken. Tegelijkertijd werd die praktische insteek verbonden met christelijk-sociale uitgangspunten, die ook tot uitdrukking kwamen in zijn contacten met kerkelijke instanties. Sweens was zich zeer bewust van de morele kant van sociaaleconomische kwesties. En we hebben de laatste tijd op een bittere manier moeten ervaren waartoe morele tekorten leiden. Het perspectief zal moeten zijn: een 'responsibility based organization'. Een organisatie die wordt gedragen voor waarden. Eerst de waarden, dan de visie.

## **Afronding**

Dit brengt mij tot de afronding van mijn betoog en daarbij zou ik een krachtig appèl op u willen doen. En uiteraard op al die anderen die verantwoordelijkheden dragen in het bedrijfsleven en het maatschappelijk leven. Sweens had inspirerende opvattingen. Te lang heeft het geduurd voordat de wissels werden omgezet. Momenteel gebeurt dat wel, maar er is nog zo veel te doen. Ik roep u op om voluit mee te werken aan het omzetten van die wissels. Corporate Responsibility, maatschappelijk verantwoord ondernemen is een belangrijke en onmisbare sleutel tot een betere maatschappij, tot het Bonum Commune.

Tot slot richt ik mij tot u, mevrouw Sweens en de familie van Frank Sweens. Uw man is te vroeg overleden. U moest afscheid nemen toen hij nog 54 jaar oud jaar was. Wij beseffen ons dat vandaag zeer. Maar ook mogen we vaststellen dat het gedachtegoed van uw man zeer betekenisvol en inspirerend is geweest. Hij was zijn tijd vooruit. Hij verschaftte anderen een fundament om op voort te bouwen. Dat is ook gebeurd in de afgelopen twintig jaar toen de Frank Sweenslezingen werden georganiseerd. De lezingencyclus wordt afgesloten. De geestelijke nalatenschap

van uw man blijft. Uw man heeft gelijk gekregen. Dus: Corporate Responsibility en het gelijk van Frank Sweets.

*Prof.dr, Jan Peter Balkenende, oud-minister-president, is partner bij Ernst & Young, in het bijzonder belast met Corporate Responsibility, en hoogleraar Governance, Institutions and Internationalisation aan de Erasmus School of Economics en de Erasmus School of Law van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Eerder was hij werkzaam bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, bijzonder hoogleraar Christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij aan de Vrije Universiteit en lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.*

JPB, 15-11-2011