

# Van winst naar waarde

Manifest voor maatschappelijk ondernemen

# Waarom dit manifest?

## Van winst naar waarde

Van links tot rechts waren politieke partijen het er in de aanloop naar de vorige Tweede Kamerverkiezingen over eens: de economie moet weer in dienst staan van de samenleving. In een [artikel](#) op het economenplatform ESB analyseerden Rutger Claassen en Kees Cools in aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 de economische standpunten in de verkiezingsprogramma's van de acht grootste partijen. Hun conclusie: alle partijen zijn kritisch op ongebreidelde marktwerking, pleiten voor een sterkere overheid en willen bedrijven die de samenleving dienen. Tegelijkertijd concludeerden zij dat de voorstellen van de partijen om daar te komen niet vergaand genoeg waren, in het bijzonder waar het gaat om de verhouding van het bedrijfsleven tot de samenleving: 'Er is meer politieke overeenstemming en ambitie nodig om bedrijven echt maatschappelijk verantwoord te laten opereren.'

Daar willen we als wetenschappelijk bureaus van politieke partijen iets aan doen. De grote opgaven van deze tijd vragen meer dan ooit om een ondernemingsgezinde geest en een maatschappelijk betrokken bedrijfsleven. '[De grote verbouwing van Nederland](#)' die in de komende dertig jaar zal plaatsvinden is mede-afhankelijk van de investeringen en innovaties van bedrijven. Het is vanuit die gedachte dat het kabinet met zogeheten [missiegedreven beleid](#) de samenwerking opzoekt met het bedrijfsleven. Grote maatschappelijke vraagstukken worden steeds vaker bij de private sector gelegd. Denk aan het vormgeven aan de energietransitie, hervorming van de landbouw, betaalbare zorg, duurzame huizen en toekomstbestendige cybersecurity.

Het bedrijfsleven zelf voelt ook maatschappelijke verantwoordelijkheid. In een [enquête](#) van VNO-NCW gaf een ruime meerderheid van de leden aan dat bedrijven meer moeten doen voor de samenleving. In die geest publiceerden VNO-NCW en MKB-Nederland in 2021 de agenda [Ondernemen voor brede welvaart](#), waarin ze benadrukken dat ondernemers het voortouw moeten nemen 'om de opwarming en uitputting van onze aarde tot staan te brengen én om de boel bij elkaar te houden'. Steeds meer bedrijven sluiten zich aan bij [MVO Nederland](#) of scharen zich achter het [Initiatief Duurzaam en Verantwoord Ondernemen](#), dat onder andere de Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen [steunt](#). Bovendien neemt [het aantal sociale ondernemingen in Nederland toe](#). Dit zijn bedrijven die zich niet primair richten op financiële waarde, maar expliciet een maatschappelijke missie hebben en daarmee willen bijdragen aan sociale of ecologische vraagstukken.

De goede intenties en hoopvolle ontwikkelingen bij overheid en bedrijfsleven ten spijt, zien we dat de sociale grenzen van de maatschappij en de ecologische grenzen van de aarde in meerdere opzichten worden overschreden. Het streven naar winst richt zich onvoldoende op de grote sociale en ecologische opgaven van deze tijd, en gaat nog te vaak ten koste van de maatschappij. De wet schrijft voor dat bestuurders van bedrijven de belangen van alle betrokkenen moeten meewegen in hun beslissingen, maar de invulling hiervan is afhankelijk van de voorkeur en betrokkenheid van bestuurders en commissarissen. En hoewel de herziene Corporate

Governance Code inmiddels spreekt over ‘duurzame lange termijn waardecreatie’ als een belangrijke verantwoordelijkheid voor het bedrijfsleven, sprak de voorzitter van de commissie die de code tot stand bracht openlijk haar frustratie uit over ‘[de behoudzucht van de top van het grote Nederlandse bedrijfsleven](#)’. Wat *best practices* voor goed bestuur zouden moeten zijn, is volgens de critici vooral een grens tot waar bedrijven willen gaan.

Als de praktijk van ondernemen te veel uit de pas gaat lopen met maatschappelijke verwachtingen, komt de [legitimiteit van het bedrijfsleven](#) in het geding. Dat is een groot probleem, want het bedrijfsleven is integraal onderdeel van de samenleving. Ondernemingen creëren werkgelegenheid, zorgen voor technologische innovatie, dragen bij aan de welvaart en voorzien dagelijks in onze wensen en behoeften. Omgekeerd is de samenleving óók onmisbaar voor het bedrijfsleven: die geeft haar de juridische, sociale en economische middelen om te kunnen bestaan. Bedrijven zouden bijvoorbeeld nooit kunnen functioneren zonder al het gemeenschapsgeld dat wordt gestoken in onderwijs, infrastructuur en de zorg. Zoals de Sociaal Economische Raad in 2000 al [schreef](#): ‘De onderneming zoekt in de samenleving bevestiging voor de uitoefening van haar kernfuncties; de samenleving verschaft de onderneming ruimte en erkenning – een *licence to operate* – wanneer in bevredigende mate aan de maatschappelijke verwachtingen wordt voldaan’.

Hieronder volgt eerst een korte analyse van de hedendaagse relatie tussen bedrijfsleven en samenleving. We willen die relatie herzien omdat 1) bedrijven een grotere maatschappelijke bijdrage kunnen leveren aan de sociale en ecologische opgaves van deze tijd; 2) die bijdrage cruciaal is in het licht van de toegenomen publieke rol en invloed van de private onderneming; en 3) in het huidige aandeelhoudersmodel onvoldoende oog is voor maatschappelijke belangen. Onze voorstellen voor maatschappelijk ondernemen volgen vanaf pagina 7. Deze zijn ook los te lezen.

## Maatschappelijke onvrede

We zien dat de maatschappelijke onvrede over het bedrijfsleven toeneemt. In het afgelopen decennium is het vertrouwen in grote bedrijven afgenomen tot 35 procent van de Nederlanders, zoals cijfers van [het CBS laten zien](#). Het [Sociaal Cultureel Planbureau liet recent weten](#) dat veel Nederlanders meer verantwoordelijkheid van bedrijven wensen: ‘Vooral bij duurzaam energiegebruik, bestaanszekerheid en gezond leven is er een groot verschil zichtbaar tussen de mate van verantwoordelijkheid die burgers bedrijven nu zien nemen en graag zouden zien nemen.’ Uit het onderzoek blijkt bovendien dat een grote meerderheid – 75 procent – van de ondervraagden vindt dat de overheid bedrijven moet verplichten bij te dragen aan gemeenschappelijke doelen, zoals een schone leefomgeving.

De maatschappelijke onvrede is goed te begrijpen in de context van de groeiende sociaal-economische ongelijkheid en de grootschalige ecologische crisis waar onze samenleving mee te kampen heeft.

Zo lijkt de welvaart een groot deel van de samenleving steeds minder goed te bereiken. De groeiende kloof tussen arbeid en kapitaal is de laatste jaren vaak in het nieuws geweest en veel economen wijzen erop dat het aandeel van het nationale

inkomen dat naar de lonen gaat inderdaad [structureel achterblijft op groeiende bedrijfswinsten](#). De koopkracht van veel mensen heeft daaronder te lijden, zeker sinds de energiecrisis – hoewel deze nog op peil wordt gehouden via toeslagen en compensatieregelingen van de overheid. Als deze steun binnenkort voor een deel wegvalt, is de verwachting dat het aantal Nederlanders dat onder de armoedegrens leeft oploopt tot één miljoen, zo berekende het Centraal Planbureau. Dat zoveel mensen rond en onder het bestaansminimum moeten leven, is onrechtvaardig – te meer als tegelijkertijd de rijkste 10 procent huishoudens meer dan 60 procent van het privévermogen in Nederland bezit, zoals uit [onderzoek van de overheid](#) bleek. De ongelijke verdeling van welvaart lijkt zo steeds vaker ten koste te gaan van diegenen die zich al in de meest kwetsbare positie bevinden.

Recente onderzoeken [van het Sociaal Cultureel Planbureau](#) (SCP) en [van de Nederlandsche Bank \(DNB\)](#) bevestigen dat beeld en laten zien dat de groeiende economie lang niet iedereen ten goede komt. Een laag inkomen en weinig vermogen gaan structureel samen met andere vormen van ongelijkheid en onzekerheid. Dit gaat bijvoorbeeld om de 1,4 miljoen ‘onzekere werkenden’ die een flexcontract hebben of zzp’er zijn en vaak geen pensioen kunnen opbouwen; om de 18 procent van de huishoudens die in de private sector een te hoge huur hebben; om de 17 procent van de huishoudens die een te hoge energierekening hebben; en om de 14 procent van de huishoudens die meer schulden dan bezittingen hebben. Deze en andere kwetsbaarheden stapelen zich vaak op bij dezelfde groepen, die vaker te maken krijgen met depressieve gevoelens, een negatief zelfbeeld en een slechte gezondheid. Vaak gaat het om praktisch geschoolden, alleenstaanden, jongeren en mensen met een migratieachtergrond.

Maatschappelijke onrust en onzekerheid nemen ook toe naar aanleiding van de klimaatcrisis. De Nederlandse ecologische voetafdruk is [7 keer zo groot](#) als de Nederlandse biocapaciteit. Door gebruik van fossiele brandstoffen, grootschalige houtkap en intensieve veeteelt overschrijden we zes van de [negen planetaire grenzen](#) die het leven op aarde mogelijk maken. De gevolgen zijn inmiddels duidelijk merkbaar: extreme hitte, overstromingen, bosbranden, luchtvervuiling en waterterkorten brengt de leefwereld van miljoenen mensen in gevaar. De totale milieuschade van Nederland wordt geraamd op [55 miljard euro per jaar](#), waarvan 24 miljard euro via de import in andere landen is aangericht. Achter dit abstracte getal gaat reële schade schuil. Denk aan de gezondheidsschade door [luchtverontreiniging](#) en de [maatschappelijke kosten](#) van de stikstofcrisis. Die kosten worden nog nauwelijks meegenomen in ons systeem van productie en consumptie – de economische activiteit gaat de ecologische realiteit ver te buiten.

## Een publieke rol voor bedrijven?

De impact van bedrijven op de samenleving – positief én negatief – is niet altijd even duidelijk zichtbaar of meetbaar. Maar niet alles is een grijs gebied. Publieke verontwaardiging is gerechtvaardigd als blijkt dat geen van de 29 grootste Nederlandse vervuilers [een voldoende scoort in onderzoek naar hun klimaatplannen](#); als we lezen over de [slechte arbeidsomstandigheden van meer dan een half miljoen arbeidsmigranten](#) in Nederland; of als we zien hoe [het verdienmodel van Big Tech onze persoonlijke gegevens exploiteert en het democratisch debat bedreigt](#).

De publieke rol en invloed van bedrijven is toegenomen met de privatisering van het publieke domein in de afgelopen decennia. Veel publieke voorzieningen – denk aan zorg, wonen, onderwijs, transport en energie – zijn uitbesteed aan private ondernemingen vanuit de gedachte dat dit efficiëntie, schaalvergroting, doelmatigheid en kostenbesparing stimuleert. Daarmee heeft de overheid private bedrijven ook een grote macht over de publieke sfeer gegeven, zonder ons voldoende te hebben gerealiseerd dat de commerciële belangen van de private sector niet altijd in dienst staan van de maatschappelijke belangen in de publieke sector. Deze problematiek zien we vandaag bijvoorbeeld terug in discussies over [de rol van private equity in de kinderopvang](#), in discussies over [de afhankelijkheid van de overheid van de consultancyindustrie](#), en in discussies over de vraag of de [excessieve winsten van de farmaceutische industrie](#) niet te veel ten koste gaan van de betaalbaarheid van de zorg.

In het licht van deze publieke macht van veel bedrijven, is het niet gek dat ze worden aangesproken als private winsten te veel ten koste gaan van publieke belangen, onvoldoende ten goede komen aan de samenleving of onvoldoende bijdragen aan de grote uitdagingen van deze tijd. Alhoewel we daar vandaag de dag misschien niet meer vreemd van opkijken – vanzelfsprekend als we het vinden dat de private en publieke sector nu eenmaal verschillende belangen hebben – is dit niet altijd zo geweest. De oprichting van bedrijven was vroeger sterk [gericht op maatschappelijke doelen](#) en de voordelen van de rechtspersoonlijkheid van een kapitaalvennootschap werden tot in de loop van de 19<sup>de</sup> eeuw zelfs alleen verleend op voorwaarde dat dit de samenleving als geheel ten goede kwam. Die wederkerige relatie staat vandaag de dag duidelijk onder druk. Te veel bedrijven nemen onvoldoende verantwoordelijkheid voor de publieke zaak, juist op het moment dat de maatschappelijke opgaven groter zijn dan ooit.

## Tekortkomingen van het aandeelhoudersmodel

Dit gebrek aan maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft verschillende oorzaken. Allereerst heeft de overheid zich te veel teruggetrokken: decennia aan deregulering en privatisering heeft het bedrijfsleven een enorme vrijheid gegeven die nog maar moeilijk valt te controleren. Dat heeft onder andere te maken met globaliseringseffecten: de mobiliteit van kapitaal is nog altijd heel groot en bedrijven kiezen daarom snel voor een fiscaal aantrekkelijke jurisdictie en gunstig vestigingsklimaat. Dat geeft ze op een indirecte manier een grote invloed op politiek en beleid. Maar niet alleen de externe, ook de interne prikkels ontbreken voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. De organisatievorm van de moderne onderneming heeft een eenzijdige focus op winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde. Daar kunnen we iets aan doen.

Recent [onderzoek van de FNV](#) naar jaarcijfers van 2019 tot 2022 bij 49 grote beursgenoteerde bedrijven laat zien wat de focus op aandeelhouderswaarde betekent: terwijl de omzet bij deze bedrijven steeg met 21 procent, nam de winst toe met 36 procent en de uitkering aan aandeelhouders met 59 procent. De personeelskosten stegen slechts met 12 procent. Winstuitkeringen worden bovendien in toenemende mate bekostigd met de inkoop van eigen aandelen, in 2022 was dat voor 51 procent. Ook het Financieel Dagblad ziet een ['bovengemiddelde stijging in dividenduitkeringen'](#). Dit is in lijn met [eerder onderzoek van SOMO](#),

waaruit bleek dat de uitkeringen aan aandeelhouders tussen 2000 en 2019 bij de 50 grootste bedrijven zijn verviervoudigd. Die aandeelhouders zijn voor het merendeel overigens [niet de pensioenfondsen](#), zoals wel wordt beweerd, maar vooral een kleine groep ([buitenlandse](#)) beleggers.

De [maximalisatie van aandeelhouderswaarde](#) als enige ondernemingsdoel is voor een groot deel het gevolg van [de sterke machtspositie](#) die aandeelhouders hebben: als kapitaalverstrekkers zijn zij in principe de opdrachtgevers van het ondernemingsbestuur en hebben zij via de aandeelhoudersvergadering een grote invloed op de koers van het bedrijf. Dit bedrijfsmodel is lange tijd gerechtvaardigd vanuit de gedachte dat dit de meest efficiënte manier is om welvaart te creëren. De theorie is dat aandeelhouders alleen kunnen verdienen aan hun investering als het bedrijf winst maakt, wat in principe alleen gebeurt als het bedrijf meer produceert, wat uiteindelijk alle betrokkenen ten goede zou moeten komen. Eerlijke marktwerking zorgt er vervolgens voor dat het bedrijfsleven responsief blijft aan de noden van de samenleving, en de overheid beschermt de overige maatschappelijke belangen met regelgeving en belastingheffing. Dit is in een notendop de theorie achter Milton Friedmans beroemde en invloedrijke uitspraak '[the social responsibility of business is to increase its profits.](#)'

De taakverdeling tussen enerzijds bedrijven die binnen de grenzen van de wet zoveel mogelijk geld verdienen en anderzijds een overheid die de maatschappelijke gevolgen daarvan reguleert, functioneert in de praktijk minder goed dan gehoopt. Het is voor bedrijven allereerst makkelijker geworden om aandeelhouderswaarde te maximaliseren [zonder echt maatschappelijke welvaart te creëren](#), zoals ook de cijfers van FNV suggereren. Daarnaast disciplineert overheidsregulering onvoldoende: niet alleen lopen overheden altijd achter de feiten aan door trage wetgeving en informatiegebrek, maar door globalisering en lobby heeft de politiek ook minder grip op het bedrijfsleven. Dat heeft ook gevolgen voor de disciplinerende werking van de markt: mededingingswetgeving schiet vaak tekort, waardoor monopolies en machtsconcentraties ontstaan. Dit marktfalen schaadt vervolgens de onderhandelingspositie van ketenpartners, de loonontwikkeling van werknemers en de noodzaak tot innovatie en vernieuwing. Recent [onderzoek van het Tilburg Law and Economics Centre](#) laat zien dat dit ook voor Nederland geldt.

Met het oog op deze tekortkomingen is al geprobeerd om oplossingen binnen het aandeelhoudersmodel te vinden. Voorbeelden zijn het '[verlichte aandeelhoudersmodel](#)', dat aandeelhouderswaarde voor de lange termijn nastreeft en veronderstelt dat dit alleen mogelijk is als aandeelhouders ook oog hebben voor andere belangen. Recent [onderzoek van de Harvard Law School](#) is echter kritisch op deze win-win theorie: de belangen van aandeelhouders zijn vaak niet op één lijn te brengen met die van andere betrokkenen of stakeholders, *trade offs* zijn onvermijdelijk. Een [andere invloedrijke theorie](#) stelt dan ook dat bedrijven *aandeelhouderswelzijn* zouden moeten maximaliseren: niet alleen de financiële waarde, maar de bredere maatschappelijke voorkeuren en belangen van de aandeelhouders zouden een grotere rol moeten spelen in de bedrijfskoers. Voorwaarde om dit model te laten werken, is dat voldoende aandeelhouders bereid zijn om minder winst te accepteren in ruil voor meer maatschappelijk impact. Vandaag is dit echter niet het geval. In plaats van alleen onze hoop te vestigen op een culturomslag bij aandeelhouders, moeten we verder kijken en creatiever denken.

## Een wereld te winnen - naar de maatschappelijke onderneming

In het licht van de grote maatschappelijke uitdagingen en verwachtingen, de toegenomen publieke rol van private bedrijven en de gebreken van het aandeelhoudersmodel, is het nodig om de rol en doelstelling van bedrijven in onze samenleving fundamenteel te herzien. In plaats van de oplossing alleen bij de aandeelhouder te leggen, moeten we op zoek naar andere bedrijfsmodellen waar meer belanghebbenden een stem krijgen. Daarmee sluiten we aan bij een beweging die zich inzet om het functioneren van bedrijven meer in lijn te brengen met maatschappelijke belangen en democratische waarden, vanuit de overtuiging dat [de publieke invloed van de private onderneming vraagt om publieke inspraak en controle](#).

Een brede belangenafweging vereist dat sociale, ecologische en democratische waarden, [naast de financiële waarde](#), op de “balans” van het bedrijf terechtkomen. ‘Brede waarde’ zou niet alleen uitgangspunt van overheidsbeleid moeten zijn, maar ook van de onderneming. Het winststreven zou daarvoor meer in dienst moeten staan van de problemen en behoeften in de samenleving. In de woorden van een [toonaangevend rapport van de British Academy](#) in het kader van haar onderzoeksproject *The Future of the Corporation*:



*The purpose of corporations is not to produce profits. The purpose of corporations is to produce profitable solutions for the problems of people and planet. In the process it produces profits, but profits are not per se the purpose of corporations.*

Dat begint natuurlijk bij een regulerende overheid die beter normeert, beprijsst en belast. De context waarin bedrijven opereren is immers cruciaal voor de mate waarin ze bijdragen aan de maatschappij. Maar deze visie vereist ook een serieuze hervorming van het bedrijfsleven zelf – niet alleen externe regulering, maar ook hervorming van de interne organisatie. Dat is moeilijk, maar niet onmogelijk. Het bedrijf is geen natuurlijk gegeven, maar een juridisch construct en het gevolg van politieke keuzes. Hoe een bedrijf als rechtspersoon vorm krijgt, staat in het wetboek; de politiek kan ervoor kiezen de wet te veranderen.

Vanuit dat idee doen we onderstaande voorstellen, die wij als de bouwstenen zien voor de ambitieuze aanpak die nu zo hard nodig is. We zijn ons ervan bewust dat sommige voorstellen veel vragen van het bedrijfsleven. Maatschappelijk ondernemen vereist een omslag in denken en handelen, en doet een beroep op de veerkracht van bedrijven. Veel van de suggesties die we doen vragen om een brede belangenafweging op ondernemingsniveau – dat is niet gemakkelijk en het gevaar van een overmaat aan bureaucratie ligt hier op de loer. Zeker voor kleine ondernemers. Maar uiteindelijk pleiten we voor een economie waarin maatschappelijk ondernemen vanzelfsprekend is en zonder veel overheidsbemoeienis kan floreren. En we pleiten voor een overheid die duidelijk richting geeft en ondernemers de zekerheid verschaft die zij nodig hebben om risico's te nemen.

# Onze voorstellen

## 1. Veranker de maatschappelijke plicht van het bedrijf in de wet

De eerste stap hadden we gisteren moeten nemen. Veranker een maatschappelijke zorgplicht voor bestuurders en commissarissen van (grote) ondernemingen in de wet. Dat pleidooi doen ook [25 hoogleraren ondernemingsrecht](#). In de kern gaat het om een verbreding van de algemene bestuursopdracht: houd bestuurders niet langer alleen verantwoordelijk voor het belang van de onderneming, maar ook voor de belangen van iedereen die bij de onderneming is betrokken. De inhoud van deze zorgplicht vraagt maatschappelijk debat en krijgt invulling in de concrete omstandigheden van het geval. Maar het lijkt ons evident dat we in de wet, voor hen die aan het hoofd staan van de bedrijfsorganisatie, de plicht opnemen om op een verantwoordelijke manier deel te nemen aan het maatschappelijke verkeer.

In aanvulling daarop zou de wetgever bedrijven moeten voorschrijven een [bestaansgrond of purpose](#) te formuleren. Deze legt de doelstelling van het bedrijf vast, helpt bij de focus van de bedrijfsstrategie en draagt bij aan de motivatie van de mensen die in het bedrijf werken. Met een statutaire bestaansgrond krijgt de zorgplicht van bestuurders een concrete invulling, maar het is meer dan dat: in plaats van het vermijden van schade, stimuleert een *purpose* de inzet voor maatschappelijke waarde. Natuurlijk staat het bedrijven nu ook al vrij een *purpose* te formuleren, maar een wettelijke grondslag zou een goede stimulans kunnen zijn. Een bredere taakopvatting en een concrete bestaansgrond vragen ook om betere verslaglegging en verantwoording. Dus om ‘*purpose washing*’ te voorkomen, moeten het bestuursverslag en de jaarrekening expliciet laten zien hoe het bedrijf aan de zorgplicht en de bestaansgrond uitvoering en invulling geeft.

In lijn daarmee is het laaghangend fruit om werk te maken van het voorstel voor een aparte rechtsvorm voor sociale en duurzame ondernemingen met zo’n *purpose*. [De maatschappelijke BV](#) was [een idee](#) van kabinet Rutte-III om maatschappelijke ondernemers meer erkenning te geven, actiever te kunnen begeleiden vanuit de overheid, en herkenbaarder te maken voor gelijkgestemde partners, financiers of leveranciers. Een soort keurmerk voor maatschappelijk ondernemerschap. Internationale equivalenten hiervan zijn al geruime tijd te vinden in de VS (*Benefit Corporation*), Frankrijk (*Société à Mission*) en het VK (*Community Interest Company*). Deze nieuwe rechtsvorm kan aanvullende eisen stellen aan winstbeleid, verantwoording en verslaglegging, fusie en splitsing, inspraak van werknemers en de betrokkenheid van stakeholders. De invulling vraagt om [discussie](#), maar vooruitstrevendheid is nodig, want met de maatschappelijke BV kan de overheid laten zien hoe het bedrijf van de toekomst eruit ziet.

De weerstand tegen deze voorstellen is een achterhoedegevecht. Niet alleen zijn de juridische bezwaren al lang en breed [weerlegd](#), de internationale gemeenschap haalt ons in. In Frankrijk regelt de [Loi PACTE](#) al sinds 2019 de zorgplicht voor bestuurders en de mogelijkheid van een *purpose* of *raison d’être*. In Duitsland is sinds 1 januari 2023 de [Lieferkettengesetz](#) van kracht, die bedrijven verplicht zorg te dragen voor schade aan mens en milieu in hun hele productieketen. Dat zijn de



twee grootste economieën van Europa. De ervaringen die beide landen nu opdoen met deze wetgeving, bieden een waardevolle kennisbasis om onze eigen wetgeving op te bouwen. De Europese Unie werkt bovendien aan vergelijkbare regelgeving voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen: de [Richtlijn voor duurzaamheidsrapportage](#) is recent in werking getreden, en een [Richtlijn voor passende zorgvuldigheid op het gebied van duurzaamheid](#) is in de maak.

## 2. Internaliseer maatschappelijke waardecreatie

De maatschappelijke zorgplicht is een minimumvereiste voor verantwoord ondernemen, maar verandert weinig aan het klassieke bedrijfsmodel. Ja, het maatschappelijk belang zal zwaarder wegen in de bedrijfsvoering. Toch zal het veelal een externe beperking blijven waar bedrijven aan moeten voldoen, op straffe van de rechter. Uiteindelijk willen we dat maatschappelijke impact niet zomaar een 'kostenpost' of een verantwoordingsprobleem is, maar integraal onderdeel wordt van het ondernemen. Om dat te bereiken doen we de volgende twee voorstellen.

We pleiten voor een 'Agentschap Externe Effecten', dat als orgaan de expertise en bevoegdheid krijgt om de sociale en ecologische kosten en baten van het bedrijfsleven in kaart te brengen. Zulke effectmetingen zijn de basis voor de beprijzing en belasting van negatieve externaliteiten. Ofwel, voor eerlijke prijzen van goederen en diensten. Dit sluit goed aan bij de [True Price](#)-beweging die in [binnen- en buitenland](#) al gaande is. Gestandaardiseerde verslaglegging van niet-financiële informatie is daarvoor noodzakelijk, maar gelukkig is [internationale harmonisatie onderweg](#). Internationale samenwerking is daarvoor cruciaal. Het is voor ons bovendien belangrijk dat dit agentschap een open karakter krijgt, waarbij burgers en ondernemers nauw worden betrokken. Ook hier staat de maatschappelijke verankering voorop.

Als we een systeem hebben om maatschappelijke waarde van bedrijven te meten, kunnen we daar ook consequenties aan verbinden. In lijn hiermee pleiten we voor een 'Corporate Social Audit', waarin de Agentschap grote bedrijven beoordeelt op hun maatschappelijke waardecreatie en daar een publieke ranglijst van maakt. Aan die ranglijst zijn vervolgens financiële consequenties verbonden. Afhankelijk van de score krijgen bedrijven die goed presteren een financiële beloning en bedrijven die slecht presteren een financiële sanctie. Hoogleraar Rutger Claassen heeft hier een heel concreet [voorstel](#) voor gedaan. Hij geeft als voorbeeld een ranglijst in categorieën van A tot en met E. Als we de ranking concurrerend inrichten en de A-categorie maar voor een beperkt aantal bedrijven beschikbaar is, stimuleert dit een *race to the top*: serieuze competitie om maatschappelijke waarde. En omdat de beoordeling een publieke waardering is van de meerwaarde van bedrijven, functioneert de Corporate Social Audit bovendien als mechanisme voor maatschappelijke verantwoording.

## 3. Versterk de zeggenschap van werknemers en stakeholders

Bovenstaande voorstellen proberen de maatschappelijke kosten en baten te internaliseren in de bedrijfsvoering, maar ze doen dit nog via externe instanties. Hoe effectief deze weg ook kan zijn, uiteindelijk zullen maatschappelijke belangen alleen goed kunnen worden gewogen wanneer de belanghebbenden *zelf* ruimte voor inspraak krijgen.

Dat begint met de werknemers. Aandeelhouders leveren het kapitaal; het zijn de werkenden die iedere dag hun tijd en energie in een bedrijf investeren. Juist daarom hebben zij ook vaak het langetermijnbelang van de onderneming op het oog. Wat ons betreft geven we werkenden meer zeggenschap in bestaande grote bedrijven. Dat past in de Nederlandse traditie van Rijnlands ondernemen, dat op dit terrein al veel heeft bereikt met ondernemingsraden, maar dat we met meer elementen kunnen uitbreiden. Zo zouden werknemers bijvoorbeeld meer medezeggenschap kunnen krijgen over belangrijke bedrijfsbeslissingen, zoals fusies, overnames, reorganisaties en de besteding van de winst. Ook stellen we voor dat werknemers het recht krijgen om de helft van de raad van commissarissen te benoemen, zoals in Duitsland gebruikelijk is. Op die manier zou de ondernemingsraad kunnen worden uitgebreid tot '[werknemersvergadering](#)', dat naast de aandeelhoudersvergadering een belangrijke stem in het bedrijf is.

Hoe zit het met de zeggenschap van andere belanghebbenden dan werknemers? Menig bedrijf bewijst tegenwoordig graag [lippendienst](#) aan het belang van stakeholders, maar daadwerkelijke inspraak en participatie blijven bijna altijd beperkt tot de aandeelhouders. Daarom pleiten we voor de invoering van een [maatschappelijke raad](#) bij grote ondernemingen, waarin vertegenwoordigers van belanghebbenden inspraak krijgen in belangrijke bedrijfsbeslissingen. Denk daarbij aan omwonenden, leveranciers, gebruikers of klanten. Maar ook natuurbeschermingsorganisaties zouden zitting kunnen nemen. De precieze vorm die deze raad krijgt, ligt wat ons betreft nog open. Het kan beperkt blijven tot adviesrecht, maar kan ook de vorm van stemrecht of vetorecht krijgen; de bezetting van de raad kan een beslissing zijn van het bestuur of voortkomen uit samenwerking met belangenorganisaties en werknemers; en onderwerpen van inspraak kunnen reiken van bedrijfsstrategie tot beloningsbeleid en bestuurdersbenoemingen. Voorop staat in ieder geval dat deze raad een beroep moet kunnen doen op professionele ondersteuning om tot afgewogen adviezen of besluiten te komen. Zo vullen we de aandeelhoudersvergadering en de werknemersvergadering aan met een stakeholdervergadering.

#### 4. Experimenteer met nieuwe bedrijfsmodellen

Bovenstaande voorstellen maken het maatschappelijk belang onderdeel van beslissingen en strategieën in het bedrijfsleven, onder andere door externe kosten te internaliseren en zeggenschap van werknemers en belanghebbenden te vergroten. Maar willen we echt op de troepen vooruit lopen, zullen we ook moeten kijken naar nieuwe bedrijfsmodellen met andere eigendomsverhoudingen. De Nederlandse wet maakt het vooralsnog niet eenvoudig om bedrijfsmodellen op te zetten die niet gericht zijn op winstmaximalisatie voor aandeelhouders. Desondanks experimenteren sommige bedrijven al met nieuwe organisatievormen, waarvan in het bijzonder werknemerscoöperatieën en *steward-owned* bedrijven veelbelovend zijn. Beide vormen staan een heel andere verdeling van macht en geld voor dan het dominante aandeelhoudersmodel.

In een werknemerscoöperatie zijn de werknemers zelf aandeelhouders: arbeid en kapitaal is niet langer gescheiden maar wordt door één en dezelfde groep ingebracht. De werknemers krijgen daarmee in grote mate zeggenschap over het bedrijf. Voor de dagelijkse bedrijfsvoering kiezen ze veelal een directeur of het

bestuur uit hun midden. Als de coöperatie winst maakt komt een deel daarvan ten goede aan de werknemers, maar ook in het geval van verlies wordt dit eerlijk verdeeld. [Wetenschappelijk onderzoek](#) laat steeds meer voordelen zien van dit bedrijfsmodel: wat betreft hun economische prestaties doen ze niet onder voor het klassieke aandeelhoudersmodel, ze zijn weerbaarder in tijden van crises, er is een betere uitwisseling van ervaring en informatie op de werkvloer, en [sociale en ecologische belangen](#) staan vaak hoog in het vaandel. Een bedrijf waarin je kunt meebeslissen is bovendien [een leerschool voor democratisch burgerschap](#).

In plaats van de werknemer aandeelhouder te maken, kunnen de aandelen ook worden ondergebracht in een aparte stichting die waakt over de missie van het bedrijf. Dit is het zogenaamde [steward-owned bedrijf](#). Het bekendste voorbeeld daarvan is [Patagonia](#), maar dit type bedrijf floreert bijvoorbeeld [ook in Denemarken](#). Omdat een stichting geen winstoogmerk mag hebben, maar wél winst mag maken ten behoeve van een sociaal of maatschappelijk doel, is dit een organisatievorm die zich heel goed leent voor maatschappelijk ondernemen. Zeggenschap over het bedrijf ligt dan niet langer bij de aandeelhouder, maar bij de *steward* of rentmeester die namens de stichting de verantwoordelijkheid heeft de doelstelling van de onderneming te waarborgen. Statuten van de stichting leggen de doelstelling van het bedrijf vast, bepalen de organisatiestructuur en regelen de beloning en het rendement van bestuurders en investeerders. *Steward-owned* bedrijven kunnen hun winst alleen in het bedrijf of stakeholders investeren, of doneren. Zo zijn hun structuren sterk gericht op de lange termijn en de *purpose* van de onderneming.

## 5. Stimuleer maatschappelijke ondernemingen

Zoals nu overal wordt geïnvesteerd in commerciële startups, kan de overheid ook investeren in deze nieuwe duurzame en democratische bedrijfsmodellen. Hier kunnen we veel leren van het buitenland. Zo kent New York City het [Worker Cooperative Business Development Initiative](#), een programma dat coöperaties helpt met hun boekhouding of om mee te doen aan aanbestedingen en dat commerciële bedrijven adviseert hoe zij hun bedrijf kunnen omzetten naar een coöperatie. In Barcelona zijn op eenzelfde manier al 50 coöperatieve bedrijven tot stand gekomen en ook in het Verenigd Koninkrijk werken [verschillende steden](#) actief aan het creëren van een coöperatieve economie. In Nederland liggen nu in een aantal steden voorstellen voor om eenzelfde faciliterende rol te gaan spelen als overheid. Het zou goed zijn als dit soort initiatieven worden opgeschaald en op grotere schaal worden vormgegeven.

De overheid kan nieuwe bedrijfsmodellen ook op een indirecte manier stimuleren, bijvoorbeeld via bewuster aanbestedings- en grondbeleid. Immers, de overheid en semi-publieke partijen kopen jaarlijks voor bijna 100 miljard euro aan diensten en producten in bij marktpartijen (volgens de definitie van de EU zelfs voor 200 miljard euro). Bovendien geeft de staat jaarlijks grote hoeveelheden grond ter beschikking aan bedrijven. Dat geeft ons een instrument in handen. Waar vandaag nog te vaak eenzijdig wordt gekeken naar de [directe kosten en opbrengsten](#), wordt het tijd dat overheden en semi-publieke instellingen hun inkopen veel nadrukkelijker richten op bedrijven die maatschappelijk ondernemen. Een eenvoudige maatregel zou bijvoorbeeld zijn om een motiveringsplicht in te voeren voor overheden en publieke instellingen, waarbij ze zich publiekelijk moeten verantwoorden als ze niet maatschappelijk verantwoord inkopen.

## Tot slot

De grote maatschappelijke en ecologische crises van deze tijd maken dat we iedereen nodig hebben om te bouwen aan een veilige, sociale en duurzame toekomst. Bedrijven zijn hiervoor onmisbaar. Te lang heeft de overheid het opereren van bedrijven op zijn beloop gelaten en de positie van maatschappelijk betrokken bedrijven benadeeld. Inmiddels lijkt Nederland te worden ingehaald door de tijdsgeest. In de publieke opinie is het maatschappelijk ondernemen inmiddels het nieuwe normaal, maar de praktijk loopt nog uit de pas met de verwachtingen. Het is echter niet te laat het tij te keren: Nederland zou een gidsland kunnen zijn, een internationale pionier op het gebied van maatschappelijk ondernemen dat met een gunstig vestigingsklimaat sociale en duurzame ondernemingen van over de hele wereld aantrekt.

Zo'n hervorming van het bedrijfsleven doet niets af aan de klassieke deugden van het ondernemerschap: ondernemers nemen risico's, tonen lef en initiatief, zijn creatief en steken hun nek uit. Dat blijft – maar die deugden worden nu toegepast op een nieuwe uitdaging: maatschappelijk te ondernemen.

De opgaven waar we voor staan vergen uiteraard meer dan de bovengenoemde bouwstenen om bedrijven weer in dienst van de samenleving te brengen. Er zijn nog tal van andere voorstellen en ideeën om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven vorm te geven. Denk bijvoorbeeld aan [een progressieve winstbelasting](#) die bedrijven stimuleert om meer te investeren in het eigen bedrijf, aan het aanpakken van belastingontwijking en greenwashing, aan een 'sovereign wealth fund' waarmee de overheid aandeelhouder wordt en de winsten als sociaal dividend uitkeert aan de burger, aan het uitbreiden en actiever inzetten van staatsdeelnemingen voor het maatschappelijk belang, of aan het opleiden van de verantwoordelijke ondernemers van de toekomst door [een hervorming van het economieonderwijs](#). Over al deze ideeën is genoeg politieke discussie mogelijk. Wat wij met dit gezamenlijke manifest echter willen onderstrepen, is dat er consensus bestaat over de minimale inzet die de politiek zou moeten tonen als het gaat om de maatschappelijke verankering van bedrijven. Het is nu de tijd om die consensus in de praktijk te brengen.