

Oratie 29 november 2004

*Keetie E. Sluyterman*

# Gedeelde zorg

Maatschappelijke  
verantwoordelijkheid  
van ondernemingen in  
historisch perspectief



**Universiteit Utrecht**

*Faculteit der Letteren*

## Oratie

Uitgesproken op maandag 29 november 2004 bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de Faculteit der Letteren van de Universiteit Utrecht, vanwege de Stichting Unger van Brerofonds, om werkzaam te zijn op het vakgebied van de bedrijfsgeschiedenis.

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,

'Er is een tijd geweest – ik heb haar nog mee gemaakt – dat de ethische, de idealistische naturen onder de studenten zich van het bedrijfsleven afwendden. Zij zochten liever een betrekking als ambtenaar of als leeraar of in het laboratorium dan hun handen te besmetten met de "schmutzige Praxis". Zo sprak Dr. Ir. Jan Goudriaan in 1928 een groep studenten toe. Goudriaan was op dat moment juist in dienst getreden van Philips als hoofd van de afdeling Bedrijfsorganisatie.<sup>1</sup> Zij, die net als ik, in de jaren zeventig studeerden, zullen de woorden van Goudriaan herkennen. Wie de wereld wilde verbeteren, stond kritisch ten opzichte van het bedrijfsleven. Dat neemt niet weg dat ik graag gebruik maakte van de studiebeurs die Philips beschikbaar stelde aan de kinderen van personeelsleden. Maatschappijkritiek en sociale zorg van de onderneming hebben beide te maken met het thema dat ik vandaag aan de orde wil stellen, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in historisch perspectief.<sup>2</sup>

De term 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' stamt uit de jaren zeventig van de twintigste eeuw en maakte in de jaren negentig een verrassende 'come back' als MVO, ofwel: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Maar de vraag wat tot de verantwoordelijkheden van ondernemingen behoort, is van alle tijden. Trefwoorden uit andere perioden zijn 'de moraal van de handelman', 'de taak van de ondernemer', 'de bedrijfsethiek' of 'duurzaam ondernemen'. De vraag of bedrijven zich wel houden aan wetten en voorgeschreven regelingen, hoort mijns inziens niet tot het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid, want dat is gewoon hun plicht. Het wordt pas een dilemma wanneer wetten in het ene land anders zijn dan in het andere. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen kunnen we delen in drie probleemvelden: ten eerste kunnen we dicht bij huis blijven en de vraag stellen hoe de ondernemingen omgingen met personeel, kapitaalverschaffers, leveranciers en afnemers. Ten tweede kunnen we kijken naar de externe gevolgen van de ondernemingsactiviteit voor bijvoorbeeld de werkgelegenheid, de economische ontwikkeling in binnen- of buitenland, of de negatieve effecten van de productie op

het milieu. In beide gevallen gaat het om verantwoordelijkheden die logisch voortvloeien uit het zakelijk ondernemen. Ten derde kunnen we kijken naar activiteiten van bedrijven ten behoeve van de samenleving die niet direct samenhangen met de bedrijfsvoering zelf, zoals bijvoorbeeld het oprichten van een theater, het ondersteunen van een museum, of het schilderen van een buurthuis. Dit soort activiteiten wordt ook wel aangeduid als bedrijfsfilantropie. In sommige perioden stonden sociale discussies hoog op de agenda, in andere weer het milieu of de politieke implicaties van het ondernemerschap. Doordat in de loop van de tijd de accenten verschoven, is het onderwerp voor historici bijzonder interessant. Bestudering sluit ook aan bij een groot onderzoeksproject waartoe de groep bedrijfsgeschiedenis van de Universiteit Utrecht het initiatief heeft genomen en waarin ook andere universiteiten en instellingen participeren. Dit betreft het Bintproject, dat staat voor het Bedrijfsleven in Nederland in de Twintigste eeuw.

Het Bintproject heeft als uitgangspunt de zorg van velen over de terugkeer van een liberaal kapitalisme waarbij de belangen van aandeelhouders de boventoon voeren.<sup>3</sup> Die verontrusting wordt wel kort aangeduid met de vraag: gaat ons 'poldermodel' verloren? Wordt het vertrouwde systeem van overleg tussen overheid, werkgevers en werknemers met een vangnet voor de sociaal zwakken ingeruild voor een steeds liberalere economie waarin ieder voor zichzelf moet opkomen? Historici zijn geneigd bij dergelijke vragen naar het verleden te kijken. Hoe was het bedrijfsleven in Nederland gedurende de afgelopen eeuw georganiseerd en hoe ingrijpend waren de veranderingen die zich de afgelopen jaren hebben voltrokken? Welke invloed hadden die op de prestatie van de Nederlandse economie? In hoeverre zijn er nationale verschillen in de manier waarop landen hun bedrijfsleven organiseren en wat betekent dat voor de economische ontwikkeling van die landen? Deze vragen worden door een team van onderzoekers, ook van andere universiteiten, bestudeerd voor de hele twintigste eeuw vanuit zeven verschillende invalshoeken: de ondernemers en het management, de arbeidsverhoudingen en bedrijfscultuur, concentratie, internationalisatie, financiering, bedrijf en overheid en innovatie.<sup>4</sup> Het project wil aansluiten bij discussies die door sociologen en politieke economen zijn gevoerd onder de trefvoor-

den ‘national business systems’ en ‘varieties of capitalism’.<sup>5</sup> Over enkele jaren hopen wij de resultaten te kunnen presenteren en ik zal daar vandaag niet op vooruit lopen. Wel wil ik vandaag aansluiten bij het Bintproject door het thema van veranderende ‘business systems’ te bekijken vanuit het perspectief van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen gedurende de twintigste eeuw. Wat mij bij dit onderwerp vooral heeft geïntrigeerd, is de vraag wat de ondernemers zelf tot hun verantwoordelijkheid rekenden en hoe zij reageerden op wensen en eisen vanuit de maatschappij. Het onderwerp is te breed om vandaag volledig uit te diepen, maar ik wil een aantal belangrijke discussies uit de twintigste eeuw aanstippen.

### **Ondernemers in een liberaal kapitalisme**

Als historica kan ik het niet laten zelfs nog iets verder in de tijd terug te gaan, en mijn historische terugblik te beginnen in het laatste kwart van de negentiende eeuw. Nederland ondervond op dat moment een periode van economische expansie en kende een liberaal overheidsbeleid. Ondernemers hadden grote vrijheid lonen en andere arbeidsvoorwaarden vast te stellen zoals hen dat het beste uitkwam. Wel was kinderarbeid in 1874 verboden. Kritische burgers en werknemers verhieven hun stem tegen de slechte arbeidssituatie in de bedrijven, wat toen de ‘Sociale Kwestie’ werd genoemd. Zij kregen gedaan dat de Kamer in 1887 besloot een grote parlementaire enquête te houden naar de werking van de kindernetwet en de toestanden in fabrieken en werkplaatsen. Door het onderzoek werden de lange werktijden, lage lonen, onveilige arbeidsomstandigheden en het gebrek aan sociale verzekeringen publiekelijk aan de kaak gesteld. Dit leidde al direct tot bepalingen ten aanzien van vrouwenarbeid en de invoering van een veiligheidswet. Uit de enquête bleek ook dat met name bij de grote bedrijven uitkeringen in geval van ziekte of invaliditeit voorkwamen.<sup>6</sup> Ook bestonden er filantropisch ingestelde ondernemers, die ‘in stilte veel goeds deden’ voor hun personeel of voor de gemeenschap waarin hun fabriek was gevestigd, maar dat alles was tamelijk vrijblijvend.

Enkele werkgevers, waaronder bekende namen als J.C. van Marken, D.W. Stork en J. van Besouw, gingen zo ver dat zij de rechten van werknemers ook schriftelijk vastlegden. Zij verbonden sociale verzekeringen aan hun bedrijf met duidelijke rechten en plichten. In enkele gevallen introduceerden zij ook winstdelingsregelingen, woningen voor het personeel of een fabrieksraad.<sup>7</sup> Inzake hun sociaal beleid hadden zij ook contact met ondernemers in andere landen, waaronder de Verenigde Staten. In navolging van soortgelijke initiatieven in de VS, Engeland en Frankrijk richtten zij in 1898 het Centraal Bureau Sociale Adviezen op om werkgevers en werknemers goede raad te geven bij het opzetten van regelingen in het belang van de arbeiders.<sup>8</sup> Toen de overheid in 1897 echter met een wetsvoorstel voor een ongevallenverzekering kwam, behoorden zelfs de sociale ondernemers tot de tegenstanders van de wet. Zij verzetten zich niet zozeer vanwege de verzekering op zichzelf, die zij toejuichten, maar vanwege de voorgestelde praktische uitvoering van de verzekering door een overheidsorgaan, die zij veel te bureaucratisch vonden. Het wetsvoorstel leidde tot de oprichting van de Nederlandsche Vereniging van Werkgevers in 1899. De nieuwe vereniging kon echter niet voorkomen dat het wetsvoorstel in 1902 door de beide kamers werd aangenomen; wel kregen de werkgevers het recht eigen regelingen te treffen ter dekking van de financiële verplichtingen.<sup>9</sup> Deze invoering van de eerste sociale verzekeringswet zette de toon voor de volgende onderhandelingen. Ook als de werkgevers zich in principe konden vinden in de invoering van de verzekering, verzetten zij zich toch met allerlei praktische bezwaren tegen de feitelijke invoering.<sup>10</sup>

Staande voor de keuze tussen vrijwillige voorzieningen voor het personeel of wettelijk vastgelegde overheidsregelingen, kozen de ondernemers voor vrijwillig aangegane verplichtingen. De redenen zijn gemakkelijk te begrijpen. Het bood hen meer flexibiliteit om de uitgaven terug te schroeven als de zaken slechter gingen. Het bood hen ook meer mogelijkheden om de voorzieningen precies op de behoeften van de eigen onderneming af te stemmen. Zij hoefden niet te onderhandelen met ambtenaren met hun meer formele regelgeving, die niet altijd getuigde van een goed begrip voor de complexiteit van de zaken. De sociale zorg in Nederland ontwikkelde zich

echter in de richting van steeds meer in wetten vastgelegde voorzieningen.

### **Bedrijfsorganisatie als de ‘Derde Weg’**

In de verhouding tussen ondernemers en de maatschappij vormde de Eerste Wereldoorlog een duidelijk breukpunt. De oorlog met zijn specifieke problemen van belemmering van overzeese import en export, toenemende vraag uit Duitsland, binnenlandse schaarste en stijgende prijzen bracht een nauwere samenwerking tussen ondernemers, overheid en werknemers. De vakbonden schortten de klassenstrijd op en werkten constructief mee aan de oplossing van de problemen die als gevolg van de oorlog waren gerezen. De ondernemers accepteerden de vakbonden als onderhandelingspartners, getuige het stijgende aantal collectieve arbeidsovereenkomsten. Een kroon op het werk van de vakbeweging was de arbeidswet van 1919, die de achturige werkdag invoerde. Eenmaal op de weg van onderhandelingen tussen ondernemers onderling en tussen werkgevers en werknemersverenigingen was het maar een kleine stap naar plannen voor een rationele ordening van de hele bedrijfstak om het cyclische karakter van het kapitalisme te verminderen.<sup>11</sup>

Vooraf in katholieke kring bestond hiervoor belangstelling vanuit de wens een middenweg te vinden tussen het heidense socialisme en het al te rauwe kapitalisme. In 1919 kwamen de katholieke vakorganisaties met een ambitieus plan voor een stelsel van ‘Raden’, waarin werkgevers en werknemers de lonen, productie en prijzen zouden bepalen. Voor de consumenten was ook een plaats ingeruimd. Dit voorstel ontmoette veel kritiek van liberale economen die van ordening niets moesten weten. De katholieke werkgevers waren niet tegen ordening op zichzelf, maar wel tegen het geven van inspraak aan vakbonden.<sup>12</sup>

De gedachte om de concurrentie te vervangen door organisatie van het bedrijfsleven vond van diverse kanten bijval. Zo betoogde de bedrijfsadviseur Ernst Hijmans in 1922: ‘Eerst wanneer beseft wordt wat concurrentie kost, zal worden ingezien, dat heden samenwerking van fabrikanten even zeer noodzakelijk is als de invoering der



machine van vóór 150 jaar.' Hij noemde de producentenvereniging 'de derde weg' tussen de anarchie van de kapitalistische concurrentie en de bureaucratie van het socialisme.<sup>13</sup> De fabrikant J.P. van Rossum meende dat samenwerking tussen de Nederlandse bietsuikerfabrikanten veel rationeler was dan concurrentie. Op die manier konden bijvoorbeeld de suikerbieten naar de dichtstbijzijnde fabriek getransporteerd worden in plaats van door half Nederland gesleept te worden. Alle marktpartijen zouden daar beter van worden.<sup>14</sup> Hetzelfde doel stond H.W.A. Deterding, president van de Koninklijke/Shell, voor ogen. Hij streefde naar een samenwerking in de olie-industrie op wereldschaal. Hij meende dat de efficiency van de olie-industrie verhoogd kon worden door aanbod aan de vraag aan te passen, en door verkoop en productie geografisch zo dicht mogelijk bij elkaar te houden. Daarmee zou ook de lange-termijn olievoorziening het best gediend zijn.<sup>15</sup>

Zelfs in het land bij uitstek van de vrije ondernemers, de Verenigde Staten, ontstond na de Eerste Wereldoorlog een ideologische stroming die pleitte voor samenwerking tussen de ondernemingen om de excessen van de concurrentie uit te bannen. Maar de nieuwe ideologie omvatte ook samenwerking tussen kapitaal en arbeid, met vormen van werknemersparticipatie in de besluitvorming. Arbeiders werden niet langer gezien als koopwaar, maar werden betiteld als de menselijke factor in de industrie. Managers vervulden een positie van beheerder met een sociale verantwoordelijkheid voor de verschillende partijen. Ondernemers hadden de taak werkloosheid te voorkomen. Het doel van de onderneming was niet langer om winst te maken, maar om te dienen. De achterliggende gedachte was wel dat deze dienstbaarheid de onderneming ten goede zou komen en zich in winst zou vertalen. Volgens de analyses van de politicoloog Neil Mitchell was deze nieuwe ideologie, die vooral bij grote bedrijven voorkwam, een poging van ondernemingen om hun machtige positie te legitimeren in de ogen van het algemene publiek. Zij ontkenden niet hun macht, maar lieten aan het publiek zien dat zij deze macht goed aanwendden: 'American corporate officials moved from a denial of power to a denial of selfishness'. Het dienstbetoon door de onderneming had tegelijk de functie om overheidsbemoeienis met sociaal beleid te voorkomen.<sup>16</sup>

Bestond dit subtiele spel om de goedkeuring van de publieke opinie voor het grootbedrijf te winnen ook in Nederland? Dat was duidelijk niet het geval in de katoenindustrie in Twente, waar in 1923/24 een felle machtsstrijd werd uitgevochten. De staking van de werknemers uit protest tegen een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden beantwoordden de werkgevers met een uitsluiting van ongeveer 22.000 werknemers gedurende een half jaar. Hoewel de werkgevers het gevecht wonnen, leden zij een aanzienlijke reputatieschade.<sup>17</sup> Dat kon ook niet meer goedge maakt worden met filantropie. Bovendien riep filantropie bij werknemers vaak gemengde gevoelens op. Zo schreef C.F. Evelein, chef van de sociaal-economische afdeling bij Philips, in 1922, over 'Industrial Welfare Work' in Nederland: 'De werkgever blijft het beschouwen als een soort filantropie, die slechts geld kost, zonder dat daar iets tegenover staat, en de werknemer – vooral de modern georganiseerde – is niet van filantropie gediend'.<sup>18</sup> Philips behoorde tot de moderne bedrijven die het sociale werk een prominente plaats gaven. Anton Philips was trots op de snelle groei van de onderneming en de nieuwe arbeidsplaatsen die hij daarmee schiep. Hij deed zijn best het imago van een expansieve en innovatieve onderneming ook op het publiek over te brengen.<sup>19</sup> Sociale fondsen, personeelsverenigingen en woningbouw waren drie elementen waarmee progressieve ondernemers zich in de jaren twintig onderscheidden. Voor productiebedrijven kon dat ook door het oprichten van ruime, goed geoutilleerde fabrieksgebouwen. In dit opzicht spande Van Nelle de kroon met 'Het Glazen Paleis' in Rotterdam van 1929, een toonbeeld van moderne architectuur uitgegroeid tot een industrieel monument.<sup>20</sup> Het handhaven van een positief imago was echter moeilijk toen grote aantallen werknemers ontslagen moesten worden als gevolg van de economische depressie in de jaren dertig.

Op dat moment keerden ook de discussies over de 'bedrijfsorganisatie' weer terug. Ondernemers zagen samenwerking als een middel om het tij te keren, en de overheid was bereid hen hierbij te steunen met het oog op de werkgelegenheid. In 1935 kwam een wet tot stand die de overheid de mogelijkheid bood kartels op te heffen of verplicht te stellen voor de hele bedrijfstak.<sup>21</sup> In de ordeningsgedachte paste ook een plaats voor de werknemers. Zo kreeg de overheid in

1937 de mogelijkheid collectieve arbeidsovereenkomsten verbindend te verklaren. Wat dit kon betekenen voor een onderneming die voordien geen cao had, kunnen we illustreren aan de Uitgeversmaatschappij C. Misset te Doetinchem. De directeur Cees Misset had de reputatie veel te doen voor zijn personeel en voor de stad waarin hij werkzaam was. Het bedrijf kende vier personeelsfondsen, en Misset bouwde met geld van de onderneming een zwembad, een wielerved, een vliegveld en een museum. Toen hij echter verplicht werd cao-lonen te betalen, bleek dat hij tot dan toe zijn meeste werknemers jarenlang onderbetaald had.<sup>22</sup> De vrijwillig aangegane verplichtingen vielen lager uit dan de afgedwongen beloningen. Tegen het einde van de jaren dertig hadden veel bedrijven regelingen om hun personeel financieel bij te staan bij ziekte of ouderdom, maar deze werden nog steeds beschouwd als een gunst, een gebaar van goede wil van de kant van de ondernemer. De twee trends uit de eerste helft van de twintigste eeuw, de zorg voor het eigen personeel en de samenwerking om de nadelen van de onbeperkte concurrentie te beperken, kwamen na de Tweede Wereldoorlog samen in de opbouw van de welvaartsstaat.

### **De rol van bedrijven in de welvaartsstaat**

Na de Tweede Wereldoorlog zagen velen in Nederland een hechte en constructieve samenwerking tussen overheid, de werkgevers- en werknemersorganisatie als een essentiële voorwaarde voor economische groei en welvaart. De ondernemer had tot taak om binnen de kaders van de gemengde economie bij te dragen aan de algemene doelstellingen van het economisch beleid. Economische groei en volledige werkgelegenheid waren daarbij twee hoofddoelstellingen, waaraan de bedrijven graag hun medewerking verleenden. Zelf legden zij in hun doelstelling minder de nadruk op het maken van winst en meer op het veilig stellen van de continuïteit van de onderneming. Dit laatste was belangrijk omdat vanwege de toenemende kapitaalintensiteit van de productie grote investeringen pas op langere termijn inkomsten opleverden. Bovendien kon op die manier een blijvende band met het personeel opgebouwd worden. De leiding

stelde prijs op harmonieuze verhoudingen met het personeel, dat via de ondernemingsraad geïnformeerd werd en advies mocht geven, maar overigens nog weinig inspraak had. De werkgevers- en werknemersorganisaties bouwden samen met de overheid aan de contouren van een welvaartsstaat met een uitgebreid systeem van sociale voorzieningen. Tegelijkertijd voerden bedrijven ook intern een 'welvaartspolitiek'. Zij hadden fondsen, vakantie-reizen, bedrijfsfeesten. Bij het pakket maatregelen hoorde vaak ook een sociaal werker. Zo'n beleid werd gevoerd bij middelgrote bedrijven als de binderij/uitgeverij Proost & Brandt, maar ook bij grote ondernemingen als Shell, Philips of Hoogovens.<sup>23</sup> Het bedrijf zorgde voor je van de wieg tot het graf.

J. Bartels, lid directie-Nederland van Unilever NV, hield in 1962 een rede over de ondernemer en zijn taak. Daarin benadrukte hij de inbedding van de onderneming in de vele instituties van de geleide economie. De ondernemer is een bewindvoerder geworden die een verantwoordelijkheid heeft die verder reikt dan zijn eigen vermogen. Hij moet zorgen voor de continuïteit van de onderneming en om dat te bereiken nieuwe initiatieven nemen, oog hebben voor de belangen van zijn medewerkers, en samenwerken met de overheid, semi-overheid, vakbonden en vele andere verenigingen. Tot slot betoogde Bartels: 'De ondernemer is de leider van één dezer maatschappelijke instituties. In dit opzicht is zijn taak in de maatschappij in wezen geen andere dan die van de vakbondsleider, de topfunctionaris van de overheid of semi-overheid en van al diegenen die in ons maatschappelijk leven leidende functies vervullen. Voor de ondernemer en voor al die anderen geldt trouwens dit zelfde: dat de belangrijkste drijfveer voor hun handelen dient te zijn het besef, dat het uiteindelijke doel van hun ondernemen alleen is en alleen kan zijn het welzijn van de mens.'<sup>24</sup>

### **'Vermaatschappelijking van de onderneming'**

Midden jaren zestig veranderde de sfeer en werd de samenleving steeds kritischer ten aanzien van het bedrijfsleven. Actiegroepen speelden een belangrijke initiërende rol in het formuleren van de

nieuwe eisen aan het bedrijfsleven. Allereerst kunnen we in dit verband de zorg voor het milieu noemen. Lange tijd werd alleen gekeken naar de gevolgen van de productie voor de direct omwonenden. Als de schoorstenen maar hoog genoeg waren, of de afvoerpijpen lang genoeg, hadden de bedrijven aan hun verplichtingen voldaan. De implicaties van industriële processen en producten voor het milieu bleken echter veel verder te gaan dan de directe omgeving.<sup>25</sup> De synthetische wasmiddelen, die de consumenten gezamenlijk gebruikten, bleken bijvoorbeeld de visstand in de rivieren te beïnvloeden. In gebieden met een sterke regionale concentratie van industrie, zoals bijvoorbeeld in het Botlek-gebied, ontstond voor het eerst publieke verontrusting over de kwaliteit van lucht en water. De industrie reageerde hierop met voorlichting om het publiek gerust te stellen, maar ook met initiatieven om tot gezamenlijke maatregelen te komen.<sup>26</sup> In Nederland kwamen eind jaren zestig de eerste moderne milieuwetten tot stand.<sup>27</sup> Intussen werden talloze actiegroepen opgericht rond milieukwesties. Behalve over de verontreiniging van het milieu ontstond ook grote zorg over de eindigheid van de fossiele brandstoffen na publicatie van het rapport van de Club van Rome, *Limits to Growth* in 1972<sup>28</sup>

Naast de verontrusting over het milieu klonk de roep om bedrijfsdemocratisering steeds luider. De werknemer moest zich in zijn werk kunnen ontplooien en daartoe was inspraak een eerste vereiste. Het streven naar democratisering uitte zich op verschillende niveaus. Enerzijds stond uitbreiding van de bevoegdheden van de ondernemingsraad op het verlanglijstje, wat in 1979 vorm kreeg in een nieuwe wet op de ondernemingsraden. Anderzijds streefden de vakbonden naar overleg en werkstructurering op de werkvloer om de invloed van werknemers op hun eigen werksituatie te vergroten.<sup>29</sup> Omtrent de veranderingen heersten begin jaren zeventig hoge verwachtingen. Zo betoogde de PvdA-econoom Cees de Galan in 1972 dat intern de autoritaire structuur van de onderneming verder zou afnemen: 'Deze structuur wordt niet meer geaccepteerd. Machtige groepen als de – georganiseerde – werknemers, de overheid en de communicatiemedia komen in verzet. Op de achtergrond staan dezelfde drijfveren die op staatkundig vlak tot een – zij het gebrekkig funktionerende – vorm van democratie hebben geleid: mense-

lijke gelijkwaardigheid als centrale norm, behoefte aan zeggenschap en ontplooiing, argwaan tegenover de leiding. De door beter en langer onderwijs en door indringender communicatie gevoede grotere deskundigheid van de werknemers vergroot de behoefte aan inspraak en maakt de spreiding van zeggenschap ook beter realiseerbaar.<sup>30</sup>

Ondernemingen werden ook aangesproken op hun verantwoordelijkheid in politieke aangelegenheden. Ook hier speelden actiegroepen een leidende rol, inclusief kerkelijke actiegroepen. De Nederlandse ontwikkelingen stonden niet los van die in de VS, waar de protestantse kerken samen met de National Council of Churches en gesteund door de Interfaith Center on Corporate Responsibility, de ondernemingen aanspraken op hun sociale verantwoordelijkheid. Zij lieten hun stem vooral horen via kritische moties op de aandeelhoudersvergaderingen. In de jaren zeventig was ruim de helft van deze moties gericht op de terugtrekking van investeringen uit Zuid-Afrika om op die manier een eind te maken aan de apartheid in dat land. In Nederland voerde de Raad van Kerken, in navolging van de Wereldraad van Kerken, midden jaren zeventig actie tegen de bankensector met als doel de banken te overtuigen af te zien van verdere leningen aan het regime in Zuid-Afrika. Met de actie 'Betaald Antwoord' riepen de kerken hun leden op om hun bankrekeningen op te zeggen.<sup>31</sup>

De kritiek op met name de grote, internationale ondernemingen beperkte zich niet tot de banken en hun rol in Zuid-Afrika. Meer in het algemeen bestond er bij het publiek zorg om de macht van grote ondernemingen. Wie hield nog toezicht op deze machtige organisaties die naar believen werkgelegenheid van de ene naar de andere kant van de wereld konden sturen? Die politieke regimes konden maken of breken, die het milieu vervuilden en die arbeiders onderdrukten. Moesten er geen internationale regels gesteld worden, en zo ja, wie moest daar dan op toezien? Voorlopig werd de weg van gedragscodes gekozen. Zo kwam de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1976 met richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Shell introduceerde hetzelfde jaar eigen interne richtlijnen, de General Business Principles.<sup>32</sup>

De grotere ondernemingen reageerden op de toenemende sociale eisen vanuit de maatschappij met het uitbrengen van aparte sociale

jaarverslagen. Deze gingen meestal niet verder dan informatie over het personeelsbeleid en de ondernemingsraad. Soms bevatten zij daarnaast een vereenvoudigde weergave van het ondernemingsjaarverslag.<sup>33</sup> Het typische Amerikaanse 'civil society' werk waarbij bedrijven hun personeel gedurende werktijd vrijwilligerswerk lieten doen, kwam in Nederland nauwelijks voor. Vanuit zijn rijke ervaring bij Unilever, Harvard Business School en Erasmus Universiteit, schreef P. Kuin in 1977 dat de gemiddelde Nederlandse onderneming er weinig heil in zag om medewerkers in de gelegenheid te stellen gedurende werktijd maatschappelijke taken te helpen verrichten. Hij was van mening dat navolging van het Amerikaanse voorbeeld zeker overweging verdiende en voegde daar ironisch aan toe: 'Zelfs in de sfeer van het welzijnswerk zou het waarschijnlijk geen kwaad kunnen, wat organisatietalent en werktempo toe te voegen aan deagogische medemenselijkheid.'<sup>34</sup> Organiseerden bedrijven dan geen vrijwilligerswerk, wel hadden sommige ondernemingen speciale projecten ten behoeve van de Derde Wereld. De Rabobank, bijvoorbeeld, richtte in 1973 de Rabobank Foundation op om lokaal opererende krediet- en spaarbanken te ondersteunen.

Midden jaren zeventig bestond er in ondernemerskring een opvallende consensus over het feit dat de ondernemer ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid had. Op de jaarvergadering van het Nederlands Centrum van Directeuren stond in 1975 het 'Fatsoenlijk ondernemerschap' op de agenda, en op het NIVE jubileumcongres van hetzelfde jaar ging de discussie over de 'vermaatschappelijking van de onderneming'. In de European Council of Management werd gewerkt aan een beroepscode voor de professionele manager, waarin naast de zorg voor de eigen onderneming vijf verantwoordelijkheden werden onderscheiden: voor de leveranciers, de kapitaalverschaffers, de medewerkers, de consumenten en afnemers en tenslotte de gemeenschap.<sup>35</sup> Dit loste echter de kern van het probleem niet op: hoe moesten de verschillende belangen tegen elkaar worden afgewogen? Wie bepaalde welke belangen de meeste prioriteit kregen? De Nederlandse ondernemers hadden het gevoel dat de zaken uit balans waren en de leiders van negen grote concerns namen in 1976 de unieke stap om zich direct tot het publiek te richten via een open brief aan regering en parlement. Daarin hekelden zij

de stijgende sociale lasten en de daarmee gepaard gaande stijging van de loonkosten, die de internationale concurrentiepositie van de bedrijven bedreigde.<sup>36</sup> Inderdaad kregen steeds meer bedrijven met afnemende omzet en tegenvallende winsten te kampen. De mogelijkheden om te voldoen aan de toegenomen verlangens van de samenleving verminderden daarmee drastisch.

### **Andere prioriteiten in de recessie**

De economische crisis eind jaren zeventig, begin jaren tachtig wierp nieuw licht op de verantwoordelijkheid van ondernemers: winst werd weer belangrijk, evenals het scheppen van werkgelegenheid. In 1980 vond nog een genuanceerde discussie plaats over de vraag of ondernemingen zomaar hun bedrijfsactiviteiten mochten afbouwen, aangezien afbouw steeds meer als maatschappelijk probleemgebied werd gezien. Werd het niet tijd voor een maatschappelijke regulering, een 'afbouwcode' naar analogie van de SER-fusiecode?<sup>37</sup> Veel bedrijven moesten door olopende verliezen drastisch saneren, code of geen code. De uitdrukking 'maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen' dook voor een tijdje onder. De eisen ten aanzien van het milieu kregen minder prioriteit. Sociale jaarverslagen verdwenen geruisloos. Tegelijkertijd bouwden bedrijven als Philips en Hoogovens onder druk van de financiële problemen hun uitgebreide sociale bedrijfsvoorzieningen af.<sup>38</sup> Door de snel stijgende werkloosheid nam het beroep op de werkloosheidsuitkeringen sterk toe, waardoor de overheid besloot maatregelen te nemen om de uitgaven op sociale voorzieningen terug te dringen. Bedrijven en overheid probeerden dus tegelijkertijd te bezuinigen op sociale zorg.

De economische recessie had weinig invloed op de politieke acties tegen het bedrijfsleven. Deze kregen zelfs een gewelddadig karakter.<sup>39</sup> Opnieuw stond de aanwezigheid van ondernemingen in Zuid-Afrika in de schijnwerpers, dit keer met acties tegen Shell en de SHV. Na enkele branden in haar Macro warenhuizen, trok SHV zich uit Zuid-Afrika terug. Shell koos ervoor te blijven, ondanks talloze vernielingen aan benzinstations. Wel leidden de acties ertoe dat Shell haar standpunt publiek verdedigde. Zij wees daarbij onder meer



op de zelfstandigheid van Shell South Africa binnen de gedecentraliseerde ondernemingsstructuur en op de belangen van de werknemers en afnemers in Zuid-Afrika. Juist door te blijven kon Shell gelijke rechten bevorderen en kansen scheppen voor de zwarte bevolking. Weggaan beschouwde zij als het in de steek laten van werknemers die op de onderneming rekenden.<sup>40</sup>

De discussie rond de verantwoordelijkheid van de onderneming smeulde voort onder het hoofdje 'bedrijfsethiek', en ook dit nieuwe vak was weer helemaal op Amerikaanse leest geschoeid. De vakbladen waren Amerikaans en de cases waren Amerikaans en sterk gericht op de persoonlijke dilemma's.<sup>41</sup> Moest een werknemer aan de bel trekken als een product gebreken vertoonde en zijn superieur daar niets aan deed? Als de bouw van een fabriek met veel lokale werkgelegenheid dreigde vast te lopen bij gebrek aan een vergunning, was het geven van steekpenningen dan geoorloofd ten behoeve van het hogere doel? Mocht een uitzendbureau toegeven aan een verzoek van een klant om alleen blanke uitzendkrachten te leveren?<sup>42</sup> Die nadruk op de individuele keus en de individuele verantwoordelijkheid paste uitstekend in het oprukkende neo-liberalisme.<sup>43</sup>

## **De paradox van de jaren negentig**

De recessie van de jaren tachtig bracht namelijk een omslag in het denken. De overheid leek niet langer in staat de verworvenheden van de welvaartsstaat in stand te houden, integendeel, zij werd als belemmerende factor gezien: minder overheid en meer markt werd het nieuwe adagium. De val van de muur luidde het einde in van het communisme in de Sovjet-Unie en Oost Europa en leidde tot een overwinningroes van het kapitalisme. De opkomst van internet met de nieuwe communicatiemogelijkheden droeg bij tot de euforie. Deregulering en privatisering gingen hand in hand met toenemende globalisering. De economische hausse na 1991 leek het gelijk van het vrije kapitalisme te bevestigen. De stijgende winstgevendheid in het bedrijfsleven werd niet aangewend om alsnog het democratiseringsideaal van de jaren zeventig te realiseren. In plaats daarvan werden optieregelingen geïntroduceerd die werknemers een flexibele belo-

ning gaven en hen stimuleerden om aandeelhouders te worden van de onderneming waarin zij werkten. Maar niet voor alle werknemers was een plaats gedekt aan de tafel. Stijgende beurskoersen en riant optieregelingen voor topmanagers gingen gepaard met reorganisaties en massaontslagen. Met de fixatie op de creatie van aandeelhouderswaarde keerde tegelijkertijd het begrip ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen’ uit de jaren zeventig terug in de vorm van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’, ofwel MVO. Deze combinatie is opvallend, want het zou meer voor de hand hebben gelegen dat ondernemingen nu ten volle de veelgeciteerde uitspraak van Milton Friedman zouden bijvallen dat de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven uitsluitend bestaat uit het vergroten van de winst.<sup>44</sup> Hoe valt deze paradox te verklaren?

Ten eerste moeten de succesvolle acties tegen individuele bedrijven genoemd worden. De actiegroepen uit de jaren zestig hadden zich ontwikkeld tot internationale professionele organisaties, de zogenaamde ‘Niet Gouvernementele Organisaties’ ofwel NGO’s, die in staat bleken over grenzen heen het publiek te mobiliseren. In 1994 merkte Tony Brak, coördinator Public Affairs bij Koninklijke/Shell, op dat de afgelopen jaren de NGO’s erg professioneel waren geworden en dat door de explosie in wereldwijde communicatie de media onder enorme druk stonden om voortdurend met nieuws te komen, en wel als eerste. Daardoor kon de reputatie van een onderneming gemakkelijk geschaad worden door een bepaalde gebeurtenis of kwestie.<sup>45</sup> Hij had het probleem goed geanalyseerd, maar kon niet voorkomen dat Shell inderdaad het jaar daarop twee keer wereldwijd en negatief in het nieuws zou komen. Eerst voerde Greenpeace campagne om te voorkomen dat Shell de olieopslagtank en aanlegplaats Brent Spar zou dumpen in de Atlantische oceaan. Dit leidde tot aanzienlijke reputatieschade, ook al moest Greenpeace later toegeven dat ze onjuiste informatie had verstrekt. Die reputatie liep een nieuwe deuk op toen Amnesty International en anderen Shell verweeten medeverantwoordelijk te zijn voor het gewelddadig optreden van de regering in Nigeria tegen de Ogoni stam in de olierijke Niger Delta. De twee conflicten waren voor Shell aanleiding te zoeken naar wegen om tot een dialoog te komen met de vele groepen waarmee de onderneming had te maken. Ook andere bedrijven ondervonden

de druk van internationaal gecoördineerde acties. Zo zag Heineken onder druk van een consumentenboycot in de Verenigde Staten af van zijn plan een brouwerij in het dictatoriale Birma op te richten.<sup>46</sup>

De NGO's richtten zich op diverse aspecten van het ondernemen. Allereerst was er de zorg voor het milieu: voor het behoud van de aarde en voor het beschikbaar blijven van voldoende energie voor toekomstige generaties.<sup>47</sup> Daarnaast stelden actiegroepen kritische vragen over de arbeidsomstandigheden, maar dan vooral die in het buitenland. Met name de directe of indirecte betrokkenheid van multinationale ondernemingen bij kinderarbeid in arme landen werd aan de kaak gesteld. Vergelijken we de discussie in de jaren negentig met die in de jaren zeventig dan valt op dat van bedrijven niet langer werd verwacht dat ze de werkgelegenheid in Nederland in stand zouden houden, noch dat ze banen voor het leven zouden bieden. Wel moesten Nederlandse bedrijven opkomen voor de mensenrechten in dictatoriale regimes en zich niet inlaten met corruptie, ook al was dat ter plekke de gebruikelijk wijze om zaken te doen. Gelijke kansen voor minderheden vormden ook een punt van aandacht.

De belangstelling bij ondernemingen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen was dus ten dele een reactie op goed verwoorde en georganiseerde kritiek van buiten, en maakte daarmee deel uit van wat men 'reputatie-management' kan noemen. De betoonde belangstelling voor MVO had vermoedelijk ook te maken met het feit dat ondernemingen het initiatief graag in eigen hand hielden. Door zelf codes en gedragsregels te formuleren, konden zij overheidsregulering een slag voor kon zijn. Zo introduceerde de drankindustrie zelf de slogan: 'geniet maar drink met mate' omdat zij niet graag zou worden gedwongen omineuze zwarte stickers op haar flessen te plakken. Natuurlijk waren er ook veel managers en werknemers die uit eigen overtuiging handelden, want zij maakten tenslotte ook zelf deel uit van de maatschappij, en deelden dezelfde zorgen over bijvoorbeeld het opwarmen van de aarde of het schenden van de mensenrechten.

Toen het begrip MVO midden jaren negentig in Nederland opdook, had het aanvankelijk vooral betrekking op initiatieven, waarbij bedrijven zich, in navolging van de Verenigde Staten, bekommerden om de leefbaarheid buiten de fabriekspoort. Dit werk

hield het midden tussen sponsoring en filantropie, en beoogde met name vrijwilligers uit de bedrijven in te zetten voor gemeenschapsprojecten als het opknappen van parken en kinderspeelplaatsen, het geven van huiswerkbegeleiding of het helpen in ziekenhuizen.<sup>48</sup> Hoewel Nederland een sterke traditie van vrijwilligerswerk kende, gold dat niet voor de bedrijfsfilantropie in deze vorm. De plotselinge belangstelling daarvoor in de jaren negentig is daarom moeilijk te verklaren. Waarom zouden ondernemingen die het sociale werk voor hun eigen personeel in de jaren tachtig hadden afgebouwd om terug te keren tot de kern van hun activiteiten, vrijwillig nieuwe sociale taken op zich nemen, en dan niet zozeer voor hun eigen personeel maar voor de lokale gemeenschap? Wellicht dat de filantropie diende ter rechtvaardiging van de hoge winsten en riantе inkomens uit de late jaren negentig.<sup>49</sup> Zeker bestond er een duidelijke aanmoediging van de kant van de overheid, die hoopte dat de ondernemingen sociale taken van haar zouden overnemen.<sup>50</sup> Daarmee werd naadloos aangesloten bij de trend naar liberalisering. De bedrijfsfilantropie was het onderdeel van het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat bij het publiek de meeste scepsis opriep. Tegenstanders van MVO verzetten zich ook met name tegen dit onderdeel, omdat bedrijven zich hiermee buiten hun eigenlijke werkgebied begaven.<sup>51</sup>

In de loop van de jaren negentig werd het begrip MVO steeds veel omvattender. Dat riep de vraag op hoe de ondernemingen tot een goede afweging van belangen moesten komen. Was de ondernemer daarvoor alleen verantwoordelijk? Moest de samenleving dat aan de ondernemers overlaten? Zouden de vrije krachten van de markt een bevredigende balans tot stand brengen? De ondernemingen bleken een voorkeur te hebben voor het aangaan van een dialoog met actiegroepen en andere belanghebbenden. Ook de SER pleitte in zijn rapport *Winst van Waarden* uit 2000 voor een dialoog van de onderneming met alle partijen die bij de onderneming betrokken waren. De rol van de overheid moest bestaan uit het stimuleren van deze dialoog, het geven van richtlijnen (geen wetten), het uitbreiden van de rapportageplicht in de jaarverslagen en het oprichten van een informatiecentrum.<sup>52</sup> De overheid onderschreef de conclusies van het rapport. Voor zichzelf zag zij vooral een rol in het bij elkaar brengen van de partijen om kennis en ideeën uit te wisselen.<sup>53</sup>

Hoe duurzaam zal het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen blijken te zijn? In 2002 publiceerde Jacqueline Cramer, hoogleraar milieu management, de ervaringen van negentien in Nederland werkzame ondernemingen met de invoering van duurzaam ondernemen in de praktijk. Een van de praktijkervaringen was dat de implementatie van duurzaam ondernemen soepeler verliep wanneer het bedrijf in een financieel-economisch sterke positie verkeerde. Wanneer een bedrijf slecht draaide, was men geneigd aan urgentere zaken prioriteit te geven.<sup>54</sup> Datzelfde geldt vermoedelijk voor de vrijwilligersprojecten. Zo vertelde de voorzitter van Samenleving & Bedrijf, Tom Rodrigues in 2004: 'We hebben de caritas achter ons gelaten. Enig vrijwilligerswerk ook. Een bankmedewerker moet geen buurthuis meer gaan schilderen. Een bankmedewerker heeft wel andere competenties in huis. Die maatschappelijke bijdrage aan een verveloze sportkantine kan veel beter door een plaatselijk schildersbedrijf geleverd worden. Daar liggen de kansen voor het midden- en kleinbedrijf. En MVO is lonend, omdat dit de voorkeursbedrijven van de burgers zullen gaan worden'.<sup>55</sup> Maar wil hij daarmee zeggen dat bedrijven alleen maatschappelijk verantwoord ondernemen als dat loont?

Het ineensstorten van de beurzen, de kapitaalvernietiging die daarmee gepaard ging, en de recente schandalen in ondernemingsland roepen opnieuw vragen op naar de efficiëntie van de vrije markt in het tot stand brengen van welvaart en welzijn. Momenteel werpen de burgers, georganiseerd in NGO's zich op als nieuwe toezichhouders, maar voor die rol hebben zij wel publieke erkenning nodig als mede controleerbare procedures en doorzichtige besluitvorming. Bovendien is het een probleem dat zij tegelijk optreden als aanklager en rechter.<sup>56</sup> Daarmee blijft voor overheden nog een taak over. Staan wij opnieuw voor een omslag in het denken, waarbij weer een pleidooi zal klinken voor meer overheidsingrijpen, speciaal ook in internationaal verband?

Uit dit historisch overzicht blijkt dat ondernemingen zich steeds bewust zijn geweest van hun maatschappelijke rol en gevoelig waren voor kritiek van de samenleving op hun handelen. Ondernemers deelden de zorg van de samenleving en in tijden van recessie had de samenleving ook begrip voor de problemen van de bedrijven. Wat

tot de verantwoordelijkheid van ondernemingen werd gerekend, veranderde in de loop van de tijd. De keuzes hingen nauw samen met ontwikkelingen in de maatschappij als geheel en het economisch systeem in het bijzonder. Daarom draagt de reflectie op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven ook bij tot een beter inzicht in de organisatie van het bedrijfsleven en veranderingen daarin.

## **Toekomstplannen**

De komende jaren willen wij ons als groep Utrechtse bedrijfshistorici die veranderingen in de organisatie van het bedrijfsleven gedurende de twintigste eeuw verder in kaart brengen in het eerdergenoemde Bintproject. De afgelopen jaren heeft de afdeling bedrijfsgeschiedenis van de universiteit Utrecht een serie bedrijfsmonografieën geschreven in opdracht van ondernemingen. In zekere zin kunnen deze op wetenschappelijke leest geschoeide studies ook gezien worden als een uiting van maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen, omdat zij hiermee opening van zaken geven over hun in het verleden gevoerde beleid. Voor de ontwikkeling van het vak zijn deze opdrachten van groot belang, vanwege de toegang tot de archieven en vanwege de inzichten die wij gedurende het onderzoek verwerven via de interviews met managers en andere medewerkers in de bedrijven. Ook in de toekomst zullen wij met dit werk doorgaan, evenals met het maken van de studies over bedrijfstakken of economische regio's.

De bedrijfsmonografieën en bedrijfstakstudies leveren waardevolle bouwstenen voor het Bintproject. Maar dit project beoogt ook de ontwikkelingen in Nederland met die in het buitenland te vergelijken. Klopt bijvoorbeeld de ook recent weer gehoorde klacht dat de manier waarop wij zaken doen steeds Amerikaanser wordt? Er is nu geen gelegenheid daarop dieper in te gaan, maar Amerikaanse invloed is niet iets nieuws. Zo werd in de discussies over maatschappelijk verantwoord ondernemen de hele twintigste eeuw naar het voorbeeld van Verenigde Staten gekeken. Desondanks voeren Nederlandse ondernemingen lange tijd een eigen koers. Was dit wel-

licht een typische Europese koers? Nader onderzoek moet dat uitwijzen. Dit jaar hebben we in Utrecht een samenwerking met Scandinavische bedrijfshistorici op de rails gezet. Binnen het kader van het NV Posthumus Instituut gaan we met onze Belgische collega's werken aan een vergelijking van de organisatie van het bedrijfsleven in beide landen. Dit geeft de richting aan waarin we de komende jaren verder willen: de historische ontwikkelingen in Nederland plaatsen in een internationaal perspectief.

### **Woorden van dank**

Graag spreek ik tot slot enkele woorden van dank uit. Allereerst ben ik het bestuur van de Stichting Unger van Brerofonds zeer erkentelijk voor zijn besluit de bijzondere leerstoel bedrijfsgeschiedenis in te stellen en mij daarop te benoemen. Ik dank de bestuursorganen van de Universiteit Utrecht en van de Faculteit der Letteren dat zij mijn benoeming hebben goedgekeurd. In het bijzonder wil ik mijn waardering uitspreken voor mijn collega's Jan Luiten van Zanden en Joost Dankers voor het vele werk dat zij hebben verricht rond de oprichting van de leerstoel en mijn benoeming. Veel meer nog wil ik hen beiden zeer in het bijzonder bedanken voor de stimulerende samenwerking de afgelopen negen jaar in allerlei projecten, waaronder het Bintproject. In dit verband wil ik ook graag mijn collega's van het Bintproject bedanken voor hun enthousiasme om dit veel omvattende project aan te pakken. Mijn erkentelijkheid gaat ook uit naar de leden van de Raad van Advies onder voorzitterschap van dr. Herman Wijffels voor hun steun en belangstelling.

Het is mij een waar genoegen weer deel te gaan uitmaken van de afdeling sociale en economische geschiedenis van het Instituut Geschiedenis. Ik behoor tot de generatie die is opgegroeid met tijdelijke banen bij diverse Nederlandse universiteiten. Voor de eerste maal kwam ik in 1979 bij deze afdeling werken, voor de tweede maal in 1984 en nu voor de derde maal in 2004. Dit keer hoop ik te blijven. Ik zie ook uit naar de samenwerking met de collega's van de Utrecht School of Economics. Ik verheug mij erop met studenten het vak bedrijfsgeschiedenis verder uit te bouwen. Jullie enthous-

siasme bij de eerste cursus dit najaar maakt dat ik, om in het jargon van het bedrijfsleven te blijven, ‘de toekomst met vertrouwen tegemoet zie’.

Terugkijkend op mijn eigen studietijd wil ik graag twee leermeesters noemen: Peter Klein, die mij op het spoor van de economische geschiedenis heeft gezet, en mijn promotor, Harry van den Eerenbeemt, die mij inspireerde de weg van de bedrijfs geschiedenis in te slaan. Tenslotte wil ik de brede kring van familie, kinderen en aanhang bedanken voor hun niet aflatende belangstelling voor mijn werk. Heel in het bijzonder wil ik Gerard noemen, die door zijn baan in Londen de afgelopen jaren mijn internationale carrière op originele wijze heeft bevorderd.

Ik heb gezegd.



## Noten:

<sup>1</sup> J. Goudriaan, 'De ethiek van de bedrijfsleiding, II', *Naamlooze Vennootschap* 6 (1928): 356-359, 359.

<sup>2</sup> Graag wil ik Jan Luiten van Zanden, Joost Dankers, Joost Jonker, Suzanne Lommers en Gerard van Es hartelijk bedanken voor hun nuttige suggesties bij een eerdere versie. Met dank ook aan Suzanne Lommers voor de assistentie bij het verzamelen van het materiaal voor deze oratie.

<sup>3</sup> Uit een recente studie van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu kwam naar voren dat meer dan 90 procent van de Nederlandse bevolking een voorkeur heeft voor een wereld waarin solidariteit en aandacht voor de regionale schaal behouden blijven: RIVM, *Kwaliteit en toekomst. Verkenning van duurzaamheid* (RIVM, SDU Uitgevers, 2004), 19.

<sup>4</sup> Zie voor het Bintproject: [www.bintproject.nl](http://www.bintproject.nl)

<sup>5</sup> R. Whitley, red., *European business systems. Firms and markets in their national contexts*, (London etc.: Saga Publications, 1992); R. Whitley, *Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems* (Oxford: OUP, 2000); J.J.J. van Dijck en J.P.M. Groenewegen, red., *Changing business systems in Europe. An institutional approach* (VUB Press, 1994); P.A. Hall and D. Soskice, red., *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage* (Oxford: Oxford University Press, 2001).

<sup>6</sup> J. Giele, red., *Een kwaad leven. Heruitgave van de 'Enquête betreffende werking en uitbreiding der wet van 19 September 1874 (Staatsblad No. 130) en naar den toestand van fabrieken en werkplaatsen' (Sneek 1887)* (Nijmegen: Uitgeverij Link, 1981).

<sup>7</sup> H.C. Kleij, *Sociaal ondernemerschap. Een rechtssociologische studie van de antwoorden van J.C. van Marken jr. op de Sociale Kwestie* (Dissertatie Utrecht, 1986), 157-192.

<sup>8</sup> P. Hek, 'The CBSA and social entrepreneurship, 1899-1923', in: *Business and Society. Entrepreneurs, politics and networks in a historical perspective. Proceedings of the Third European Business History Association (EBHA), september 1999, Rotterdam, The Netherlands*, red. A.-M. Kuijlaars, K. Prudon, en J. Visser (Rotterdam: CBG, 2000), 443-454; J.C. Eringaard, 'Een bureau voor sociale adviezen', *Sociaal Weekblad* 12 (1898): 389-390 en 427-428.

<sup>9</sup> R.J.S. Schwitters, *De risico's van de arbeid. Het ontstaan van de Ongevalwet van 1901 in sociologisch perspectief* (Groningen: Wolters-Noordhoff, 1991), 277-289.

<sup>10</sup> J. Bruggeman en A. Camijn, *Ondernemers verbonden; 100 jaar ondernemersorganisaties in Nederland* (Wormer: Immerc, 1999), 85-111. Zo werd de volgende sociale verzekering, de ziekwet, pas in 1929 ingevoerd.

<sup>11</sup> K.E. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*

(Amsterdam: Boom, 2003), 99-116.

<sup>12</sup> Bruggeman en Camijn, *Ondernemers verbonden*, 191-195.

<sup>13</sup> Ernst Hijmans, 'Productievraagstukken in verband met crisis', *Naamlooze Vennootschap I* (1922): 159-161, 186-188, 208-211

<sup>14</sup> K.E. Sluyterman, *Driekwart eeuw CSM: cash flow, strategie en mensen* (Diemen: CSM, 1995), 38-41.

<sup>15</sup> Paul Hendrix, *Henri Detending. De Koninklijke, de Shell en de Rothschilds* (Den Haag: SDU, 1996), 237-241.

<sup>16</sup> Neil J. Mitchell, *The generous corporation. A political analysis of economic power* (New Haven and London: Yale University Press, 1989), 112-142.

<sup>17</sup> W.H.M.E. Alberts et al., *Marges van de vakbeweging. Een analyse aan de hand van de Twentse katoenstakingen in 1923-1924 en 1931-1932*, Cahiers Sociale Geschiedenis vol. 2, ('s-Gravenhage: Nijhoff, 1982), 59-91; Frans van Waarden, *Het geheim van Twente. Fabrieksverenigingen in de oudste grootindustrie van Nederland, 1800-1940* (Amersfoort: Academische Uitgeverij), 56-57.

<sup>18</sup> G.F. Evelein, 'Industrial Welfare Work in Holland', *Naamlooze Vennootschap I* (1922): 214-217; 243-246.

<sup>19</sup> I.J. Blanken, *De ontwikkeling van de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken tot elektrotechnisch concern*, vol. 3, Geschiedenis van Philips Electronics N.V. (Leiden: Nijhoff, 1992), 356-379.

<sup>20</sup> H.F.W. Bantje, *Twee eeuwen met de weduwe. Geschiedenis van De Erven de Wed. J. van Nelle NV, 1782-1982* (Rotterdam: Van Nelle, 1981), 104-116.

<sup>21</sup> Bruggeman en Camijn, *Ondernemers verbonden*, 166-167; P.E. de Hen, *Actieve en reactieve industriepolitiek. De overheid en de ontwikkeling van de Nederlandse industrie in de jaren dertig en tussen 1945 en 1950* (Amsterdam: De Arbeiderspers, 1980), 206.

<sup>22</sup> K.E. Sluyterman, 'Paternalistische ondernemers in de Achterhoek: de drukkerij-uitgeverij Misset tussen 1914 en 1940', in: *Bewogen en bewegen. De historicus in het spanningsveld tussen economie en cultuur. Liber amicorum aangeboden aan Prof. Dr. H.F.J.M. van den Eerenbeemt ter gelegenheid van zijn 25-jarig professoraat aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg, 1961-1986* (Tilburg, 1986).

<sup>23</sup> K.E. Sluyterman, *Winnen met papier. Vijftig jaar uit de 250-jarige geschiedenis van Proost en Brandt, 1942-1992* (Diemen, 1992), 91-99; S. Stoop, *De sociale fabriek. Sociale politiek bij Philips Eindhoven, Bayer Leverkusen en Hoogovens IJmuiden* (Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese, 1992), 76-104 en 141-176.

<sup>24</sup> J. Bartels, *De ondernemer en zijn taak* (Rotterdam: Unilever, 1963): rede gehouden op 10 november 1962.

<sup>25</sup> In haar boek *Silent Spring* (Boston 1962) luidde Rachel Carson de alarmbel voor de

negatieve gevolgen van het gebruik van pesticiden. Het leidde tot felle debatten over de schadelijke invloed van de industrialisatie op het milieu.

<sup>26</sup> Zo richtten in 1963 de grote oliemaatschappijen, op initiatief van Shell en BP, de Stichting CONCAWE (Conservation of Clean Air and Water, Western Europe) op.

<sup>27</sup> Het betrof de Wet inzake de Verontreiniging van Oppervlaktewateren in 1968 en de Wet op de Luchtverontreiniging in 1970: E. Homburg, 'Chemie', in: *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw, dl. II, delfstoffen, energie, chemie*, red. J.W. Schot, et al. (Zutphen: Walburg Pers, 2000), 269-408, 400-401.

<sup>28</sup> D. Meadows, et.al., *Limits to Growth* (New York: Universe Books, 1972).

<sup>29</sup> Joop Ramondt, *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van werkervaringen met werkoeverleg en werkstructuren* (Alphen aan den Rijn/Brussel: Samson Uitgeverij, 1975).

<sup>30</sup> C. de Galan, H. Hoefnagels (s.j.), en P. Kuin, *Kritiek en tegenkritiek. De onderneming in de huidige maatschappij* (Den Haag: SOMO, 1973), 15.

<sup>31</sup> Roy W. Morano, *The protestant challenge to corporate America; issues of social responsibility* (Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press, 1982), 163-188; C.A. Verburg, *De maatschappelijke verantwoordelijkheid van het grootbedrijf. Pleidooi voor een politieke organisatiesociologie* (Amsterdam: VU Boekhandel/Uitgeverij, 1982), 145-254.

<sup>32</sup> *Jaarverslag Koninklijke Nederlandsche Petroleum Maatschappij*, 1976.

<sup>33</sup> H.K.M. Cregten et al., *Maatschappelijke verslaggeving. Een aanzet tot een fundamentele beschouwing over het maatschappelijk functioneren van ondernemingen en non-profit organisaties* (Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese, 1978), 11-17.

<sup>34</sup> P. Kuin, *Management is méér... De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer* (Amsterdam/Brussel: Elsevier, 1977).

<sup>35</sup> J.P. Barth, 'De plaats van de NV in de maatschappelijke orde', *Naamlooze Venootschap* 55 (1977): 53-64.

<sup>36</sup> Bruggeman en Camijn, *Ondernemers verbonden*, 249-250.

<sup>37</sup> Th. P. van Hoorn en H.J. van der Schroeff, red., *Als sanering dreigt... Signalering, preventie en besturing van afbouw van bedrijfsactiviteiten* (Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom, 1982), 130-137.

<sup>38</sup> Stoop, *Sociale fabriek*, 306-311.

<sup>39</sup> *Bedrijfsleven, politiek en (politiek) geweld*, (Stichting Maatschappij en Onderneming, 1988), 26-44.

<sup>40</sup> M.J. van Riemsdijk, *Actie of dialoog. Over de betrekkingen tussen maatschappij en onderneming* (Proefschrift Universiteit Twente, 1994), 63-97; D. Watkins, 'Business and South Africa: reason and responsibility', (paper presented at the Business International Conference, London, 3 October 1988).

<sup>41</sup> H.J.L. van Luijk, *In het belang van de onderneming. Aantekeningen voor een bedrijfsethiek* (Delft: Eburon, 1985). In 1984 richtte Nijjenrode de eerste leerstoel voor bedrijfsethiek in Nederland op. De benoemde hoogleraar, Henk van Luijk, begon zijn werk met een studiereis naar de Verenigde Staten om zich op het vak bedrijfsethiek aldaar te oriënteren.

<sup>42</sup> A.F. Brand et al., red., *Bedrijfsethiek in Nederland - Onderneming en verantwoordelijkheid* - (Utrecht: Het Spectrum, 1989); Johan Verstraeten en Jef van Gerwen, *Business & Ethiek, spelregels voor het ethisch ondernemen* (Tielt: Lannoo, 1990).

<sup>43</sup> Philippe van Parijs, 'Werkelijke vrijheid voor allen. Een antwoord op het neoliberalisme', in: *Terugkeer van de ethiek. Denken over economie en samenleving*, red. L. Bouckaert (Leuven/Amersfoort: Acco, 1989), 131-146.

<sup>44</sup> M. Friedman, 'The social responsibility of business is to increase its profits', *The New York Times Magazine* (1970). Overigens voegt Friedman hieraan toe dat bedrijven zich moeten houden aan de 'basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom'. Het debat over de maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat nu juist over de vraag wat die 'ethical custom' precies inhoudt en wat daarvan de implicaties voor het ondernemen zijn.

<sup>45</sup> 'Interview with Tony Brak', *Shell World* (1994).

<sup>46</sup> Zie verder Van Tulder en Van der Zwart, die zeventien conflicten analyseerden: Rob van Tulder en Alex van der Zwart, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving* (Utrecht: Het Spectrum, 2003), 165-301.

<sup>47</sup> G. Verbong et al., *Een kwestie van lange adem. De geschiedenis van duurzame energie in Nederland* (Boxtel: Aeneas, 2001), 111-114; World Commission on Environment and Development, *Our Common Future* (Oxford: Oxford University Press, 1987).

<sup>48</sup> B. Boudhan, I. Vonk, en F. Nelissen, *Maatschappelijk ondernemen. Dienen en verdienen* (Den Haag: SMO, 1996), 63-67.

<sup>49</sup> In de filantropische sector in Nederland ging in 1999 ongeveer 4,5 euro miljard om, wat neerkwam op 1,2 procent van het BBP. Van dit bedrag leverden de bedrijven 51 procent via giften en sponsoring: Th.N.M. Schuyt, *De Filantropische Sector en 'Philanthropic Studies' in Nederland. Wetenschappelijke belangstelling voor een maatschappelijke sector in wording* (Houten/Diegem: Bahn Stafleu Van Lochem, 2001), 10.

<sup>50</sup> *SER, Corporate social responsibility. A Dutch approach* (Van Gorcum, 2001), 104-106.

<sup>51</sup> Johan Norberg, 'Why corporations shouldn't be socially responsible: a critical examination of CSR', (paper presented at the Conference 'Managing on the edge', University of Nijmegen, 25 September 2003); Michael Porter and Mark Kramer, 'Challenging assumptions', in: *EBF on.. Corporate Social Responsibility* (European

Business Forum, 2004), 3-4.

<sup>52</sup> SER, *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen, uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken, Publicatienummer 11, 15 december 2000* (2000).

<sup>53</sup> SER, *Corporate social responsibility*, 99-113.

<sup>54</sup> Jacqueline Cramer m.m.v. Wilfried Aarsen et. al., *Ondernemen met hoofd en hart: duurzaam ondernemen: praktijkervaringen* (Assen: Koninklijke Van Gorcum, 2002), 6, 28-30.

<sup>55</sup> MVO op agenda kenniseconomie: [www.p-plus.nl](http://www.p-plus.nl); zie ook People Planet Profit, Autumn 2004.

<sup>56</sup> Zie NGO's en mensenrechten: W.J.M. van Geneugten et al., *NGO's als "nieuwe toezichhouders" op de naleving van mensenrechten door multinationale ondernemingen* (Amsterdam: Boom, 2004).

## Curriculum vitae

Keetie Sluyterman is specialist in de Nederlandse bedrijfsgeschiedenis van de negentiende en twintigste eeuw. Sinds 1995 is zij als senior onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut voor Geschiedenis en Cultuur van de Universiteit Utrecht. Zij schreef onder meer over de geschiedenis van Océ, Proost en Brandt, CSM, (Moret) Ernst & Young, Rabobank en Hagemeyer. Zij maakt deel uit van het team van onderzoekers dat werkt aan een studie over de geschiedenis van Royal Dutch Shell. In internationale tijdschriften publiceerde zij over het familiebedrijf en Nederlandse multinationals. Recentelijk verscheen van haar hand het boek *Kerende Kansen*, een samenvattend overzicht van de geschiedenis van het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw vanuit het perspectief van de strategie.

Keetie studeerde geschiedenis aan de Universiteit van Leiden met als hoofdvak economische en sociale geschiedenis. Zij promoveerde in 1983 aan de Economische Faculteit van de Universiteit van Tilburg op het ondernemerschap in de Nederlandse sigarenindustrie (promotor prof.dr. H.F.J.M. van den Eerenbeemt). Zij was achtereenvolgens verbonden aan de universiteiten van Leiden, Utrecht, Rotterdam en daarna weer Utrecht. Van 1983 tot 1991 maakte zij deel uit van de redactie van het *Jaarboek voor de geschiedenis van bedrijf en techniek*. Sinds 1999 heeft zij zitting in de editorial board van het Amerikaanse tijdschrift *Enterprise and Society. The International Journal of Business History*. Van 1997 tot 2004 was zij als visiting fellow verbonden aan het Centre for International Business History, University of Reading (Engeland). In 2002 en 2003 was zij president van de European Business History Association (EBHA).



## De laatste uitgaven in deze reeks zijn:

- Paul Wackers, *Terug naar de bron* (2002)
- Paulo de Medeiros, *Uit de Tijd: Saramago, Literatuur en Maatschappij* (2002)
- Josine Blok, *Oude en nieuwe burgers* (2002)
- Paul van den Hoven, *De mythe van het recht. Over een betekenis van het rechterlijk discours* (2002)
- Riet Schenkeveld-van der Dussen, *Vondel en 't vrouwelijk dier. Vondels visie op vrouwen en enkele aspecten van de receptie daarvan* (2002)
- Frank Kessler *Het idee van vooruitgang in de mediageschiedschrijving* (2002)
- Harald Hendrix, *Veelzijdigheid. Een Italiaans verhaal* (2002)
- Leen Dorsman, *Een hippopotamus in toga en andere hooggeleerden Utrechtse professoren 1815-1940* (2003)
- Ton Naaijkens, *De wegen van de vertaling* (2003)
- Jan Odijk, *Herbruikbare woorden en regels* (2003)
- Renger de Bruin, *Ingelijste regenten. Een museale collectie als onderzoeksterrein voor bestuurs-geschiedenis* (2003)
- Frits van Oostrom, *Academische kwesties. Van middeleeuwse literatuur naar universiteit en maatschappij* (2003)
- Henk Verkuyl, *Woorden, woorden, woorden* (2003)
- Wiljan van den Akker & Gillis Dorleijn, *De Muze: een vrouw met den blik van een man. Opvattingen over 'mannelijkheid' en 'vrouwelijkheid' in de Nederlandse poëzie tussen 1880 en 1940* (2003)
- Sonja de Leeuw, *Hoe komen wij in beeld? Cultuurhistorische aspecten van de Nederlandse televisie* (2003)
- Johannes J.G. Jansen, *De radicaal-islamitische ideologie: van Ibn Taymiyya tot Osama ben Laden* (2004)
- Hermine Joldersma, *The International Dimension of Middle-Netherlandic Song* (2004)
- Ido de Haan, *Politieke reconstructie. Een Nieuw begin in de politieke geschiedenis* (2004)
- Pieta van Beek, *'Poeta laureata': Anna Maria van Schuman, de eerste studente in 1936* (2004)
- Sieb Nooteboom, *Waar komen de letters van het alfabet vandaan?* (2004)
- Jan Luiten van Zanden *De timmerman, de boekdrukker en het ontstaan van de Europese kenniseconomie. Over de prijs en het aanbod van de Industriële Revolutie* (2004)
- Thijs Pollmann, *Aftellen* (2004)
- Ted Sanders, *Tekst doordenken. Taalbeheersing als de studie van taalgebruik en tekstkwaliteit* (2004)





## Colofon

Copyright: Keetie E. Sluyterman

Vormgeving en druk: Labor Grafimedia BV, Utrecht

Deze oplage is gedrukt in een oplage van 300  
genummerde exemplaren, waarvan dit nummer is.

Gezet in de PBembo en gedrukt op 90 grams papier Biotop.

ISBN 90-76912-55-6

Uitgave: Faculteit der Letteren, Universiteit Utrecht, 2004.

Het ontwerp van de reeks waarin deze uitgave verschijnt is beschermd.