

# **Ondernemerschap tussen markt en maatschappij**

*Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van  
hoogleraar op de Utrecht Chair for Entrepreneurship and Leadership  
aan de Universiteit Utrecht op 18 maart 2015*

door

Bernard Wientjes



*Mijnheer de Rector Magnificus, zeer gewaardeerde toehoorders,*

Wat is ondernemerschap?

Er zijn tientallen definities. Ik noem er twee:

*“Ondernemerschap is het benutten van een kans, zonder je om de middelen te bekommeren die je nog niet hebt”.* Howard Stevenson, een van de eerste hoogleraren Entrepreneurship aan Harvard University, 37 jaar geleden.

*“Ondernemers zijn personen die kansen zien en pakken”.* Erik Stam, hoogleraar Strategy, Organisation and Entrepreneurship bij Utrecht University School of Economics, in zijn oratie van september 2012.

Wat is leiderschap?

Ook daarvoor bestaan vele definities. Ik noem er één: *“Leadership is, most fundamentally, about changes. What leaders do is create the systems and organisations that managers need and eventually elevate them up to a whole new level, or..... change in some basic ways to take advantage of new opportunities.* John P. Kotter, hoogleraar Leadership aan de Harvard Business School.

Duidelijk blijkt uit deze definities dat ondernemerschap en leiderschap heel dicht bij elkaar liggen. Goed leiderschap en goed ondernemerschap scheppen veranderingen, nieuwe kansen en mogelijkheden. Het rol-model van de individuele ondernemer die in zijn of haar garage de basis legt voor een groot zakelijk imperium is alleen succesvol, wanneer hij of zij de inspiratie en het enthousiasme over kan dragen aan steeds groter wordende teams. Dat is leiderschap! Het is daarom geen toeval dat ondernemerschap en leiderschap in mijn leeropdracht met elkaar verbonden zijn.

Ondernemerschap is iets eigenaardigs. Het is sterk individueel, slechts in beperkte mate erfelijk en het is een gave die niet is aan te leren. Waarom dan toch studenten opleiden tot ondernemers? Waarom een Centrum voor Ondernemerschap in Utrecht? Waarom een leerstoel Ondernemerschap en Leiderschap in Utrecht? Het antwoord is vrij eenvoudig: ondernemerschap is weliswaar een aangeboren eigenschap, maar die dient wel ontdekt en ontwikkeld te worden. Als je geen aanleg hebt om viool te spelen, heeft het geen zin naar een conservatorium te

gaan, maar als je wel aanleg hebt, heb je wel het conservatorium nodig om je talent te ontwikkelen.

Dat in het verleden de gedachte bij velen overheerste dat ondernemerschap alleen maar geremd wordt door opleidingen, is gelukkig een achterhaald en verouderd standpunt. Natuurlijk zijn er veel voorbeelden van ondernemers die bijna zonder opleiding zeer succesvol zijn. Natuurlijk zijn er ondernemingen waarbij de opvolging van het leiderschap langs natuurlijke, erfelijke weg succesvol geregeld werd en de zoon of dochter bijna uitsluitend in de onderneming werd opgeleid, nauwelijks gehinderd door buiten de onderneming aangeleerde kennis. Er zijn echter talloze voorbeelden van bedrijven die door erfelijke opvolging in ernstige problemen kwamen en zelfs het loodje moesten leggen door naar binnen gericht te zijn en door gebrek aan een frisse, moderne wind van buiten.

In de moordende mondiale concurrentiestrijd zijn in een hoog ontwikkeld land als Nederland startende ondernemers bijna uitsluitend succesvol, wanneer zij hun ondernemersaanleg combineren met innovatie en hoogwaardige kennis.

Er is brede consensus over het buitengewoon grote belang van ondernemerschap voor economische groei, en dus welvaart en welzijn. Toch leert de geschiedenis ons dat de waardering voor ondernemerschap niet vanzelfsprekend is. Dit is de spagaat van het ondernemerschap. Enerzijds is er grote waardering voor de prestaties van succesvolle ondernemers, die voor economische groei en voor groei van werkgelegenheid zorgen. Anderzijds is er grote weerstand tegen en kritiek op diezelfde ondernemers, wanneer zij in de roes van hun succes onvoldoende aandacht hebben voor de maatschappelijke en ecologische aspecten van hun ondernemerschap. Wanneer dan bovendien hun ondernemerssuccessen zichtbaar worden in hun private levensstijl leidt dit al snel tot kritiek, die ook elementen heeft van jaloezie, in combinatie met de Nederlandse neiging om alles dat boven het maaiveld uitsteekt een kopje kleiner te maken.

Interessant is dat deze kritiek een groot verschil maakt tussen de, wat dan heet, 'echte ondernemers' en de managers die, zonder zelf persoonlijk risico te lopen, uitzonderlijk meegenieten van de resultaten van de onderneming. Vergeten wordt dat de grote multinationale ondernemingen bijna allemaal zijn ontstaan uit familieondernemingen die soms al in een vroeg stadium naar de beurs gebracht werden, waarbij

de voormalige eigenaren na de beursgang als echte ondernemers deze ondernemingen bleven leiden en daar niet minder van werden!

Namen als Henri Deterding van Shell, Anthony Fokker van Fokker, Albert Plesman van de KLM, maar ook Bill Gates van Microsoft en Steve Jobs van Apple zijn synoniem met succesvol ondernemerschap, terwijl hun ondernemingen bijna vanaf het begin in handen waren van meerdere aandeelhouders. Ondernemerschap hoeft dus niet verloren te gaan wanneer de onderneming een beursnotering krijgt.

Ik ben ervan overtuigd dat de eigendomsverhoudingen binnen de onderneming in wezen niet relevant zijn voor het ondernemerschap in de onderneming. Essentieel is dat de ondernemer of de manager de ruimte krijgt en deze ruimte benut om zijn onderneming ondernemend te leiden en de werknemer uitdaagt tot ondernemend gedrag. Dus niet 'op de winkel passen', maar de middelen van de onderneming creatief aanwenden voor innovatie, nieuwe producten of diensten, nieuwe afzetmethoden, nieuwe logistieke systemen en nieuwe productieprocessen; kortom het creëren van nieuwe toegevoegde waarde, dus wederom: ondernemerschap en leiderschap.

De ondernemer moet deze ruimte niet alleen bij zijn aandeelhouders veroveren, maar ook bij de maatschappelijke omgeving waarin hij opereert. Een ondernemer of onderneming die geen rekening houdt met deze maatschappelijke omgeving, verliest zijn draagvlak en daarmee zijn legitimatie.

Anderzijds zal de maatschappij moeten begrijpen en accepteren, dat ondernemerschap een bepaalde mate van vrijheid nodig heeft om te functioneren. Dat een te grote beperking het ondernemerschap aantast leert ons de geschiedenis. De geschiedenis leert ons ook dat blind naar binnen gekeerd ondernemerschap reacties oproept die schadelijk zijn voor de onderneming en de maatschappij. De conclusie is eigenlijk buitengewoon simpel: ruimte voor ondernemerschap komt ten goede aan de ondernemer en aan de maatschappij, mits de ondernemer zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid accepteert.

Zoals zo vaak kunnen wij lering trekken uit de geschiedenis. Nederlands meest ondernemende periode was ongetwijfeld de Gouden Eeuw. Nederlands ondernemerschap ontwikkelde zich tot ongeken- de hoogte. Nederland beheerste de zeeën en de belangrijkste mondiale handelsstromen. Nederlandse ondernemers ontwikkelden nieuwe

productiemethoden en -technieken. De beurs en het aandeel werden in Nederland uitgevonden. Het wisselverkeer, essentieel voor de internationale handel, werd in Nederland tot wasdom gebracht. Nederland werd een echt koopmansland; iedereen trachtte hiervan te profiteren. Zelfs Rembrandt handelde in schilderijen. Dit bleek echter geen succes te zijn: hij ging failliet. Ook de schaduwzijde van dit ongeremd op profijt gerichte klimaat werd pijnlijk zichtbaar: speculanten veroorzaakten de tulpenmania, een vorm van piramidespel dat daarna door velen, tot en met in de recente financiële crisis, is gekopieerd.

Ongetwijfeld was de sterke maatschappelijke positie van de ondernemer een van de factoren die tot dit ongeëvenaarde economische succes hebben bijgedragen. Nederland kende in die tijd, vergeleken met veel andere landen, een milde hiërarchische structuur, waarin de positie van de adel zeker niet sterker, eerder zwakker was dan de positie van de steden. De steden werden bestuurd door ondernemers. De beroemde burgemeesters in Amsterdam, mensen als Bicker en Huydecoper, waren de topondernemers van die tijd en bestuurden hun stad met vaste hand. U kunt zich voorstellen dat ondernemers graag zouden willen dat dit hét rolmodel voor publiek-private samenwerking zou zijn.

Ook toen besepte men echter heel goed dat draagvlak onmisbaar is. Daarom was een stad als Amsterdam in die jaren niet alleen de stad van de schatrijke ondernemers die grachtenhuizen als paleizen bouwden, maar het was ook de stad met misschien wel de beste sociale voorzieningen van die tijd. De armenhuizen, de gevangnissen (spinhuisen), de ziekenhuizen en de weeshuizen mogen op ons een Spartaanse indruk maken, ze waren in de zeventiende eeuw toonbeelden van moderniteit.

We slaan enkele eeuwen over. Na de Tweede Wereldoorlog herstelde Nederland zich in hoog tempo. Een intensieve samenwerking tussen overheid en werknemers- en werkgeversorganisaties zorgde voor een ongekend snelle groei van onze economie. De werkloosheid daalde snel, niet in het minst door een strak loonbeleid. De verschillen in inkomen en vermogen groeiden. Ondanks record-belastingtarieven voor de hogere inkomens groeide de wens tot inkomens- en vermogensnivellering. Door sommigen werd met jaloezie gekeken naar de DDR, waar het beeld werd gecreëerd van een egalitaire, gelukkige maatschappij met gratis onderwijs, gratis zorg en bijna gratis wonen.

Bovendien een maatschappij zonder privaat ondernemerschap, maar bestuurd door de onbepaalde macht van de Staat met haar vijfjarenplannen.

Het ondernemerschap in de zeventiger jaren werd een beroep waarvoor je je moest schamen. Deze houding culmineerde in de lezing van Den Uyl op 1 oktober 1974, die hij voor het Christelijk Werkgeversverbond hield in het toenmalige Havanna aan de Waal, Nijmegen. Hierin bepleitte hij naast het door hem al voorgestelde eigendomsrecht van alle grond door de Staat, de onteigening van de particuliere productiemiddelen, of, zoals hij dat noemde, ik citeer: "Ik noem de vergemeenschappelijking van de productie en ik houd ze voor onvermijdelijk", einde citaat. Dit heeft geleid tot de open wanhoopsbrief van een aantal leiders van grote ondernemingen. Zij waarschuwden voor het vernietigen van de ondernemerskracht, en daarmee voor het aantasten van de bron van economische groei. Terugkijkend op deze periode kan men constateren dat de Nederlandse economie aantoonbare schade heeft opgelopen. De fiscale vlucht zetten Brasschaat en Schoten op de Nederlandse kaart; het begrip *Nederbelgen* ontstond.

Toen in de tachtiger en negentiger jaren bleek dat het romantische beeld van de DDR ruw door de realiteit verstoord werd, toen bleek dat achter de propagandafacade een totaal failliet land schuil ging, werd men zich ook in Nederland weer bewust van de kracht en de waarde van het private ondernemerschap. Het besef groeide, dat de rol en de positie van de aandeelhouder te ver uitgehold was door instrumenten als preferente aandelen, prioriteitsaandelen, certificering van aandelen en het structuurregime. Men beseftte ook dat de fiscale last voor de zelfstandige ondernemer, die opgelopen was tot ver boven de 70%, bijna ondraaglijk was. Dit leidde tot een herwaardering van het begrip 'aandeelhouderswaarde'.

Het scheppen van aandeelhouderswaarde werd bij beursgenoteerde ondernemingen het primaire doel. Op zich was daar niets mis mee. Familieondernemingen deden altijd al niets anders. Zij creëerden waarde voor toekomstige generaties door het inhouden en herinvesteren van winst, waarvan echter niet alleen de aandeelhouders profiteerden, maar de gehele maatschappij. Er was echter één essentieel verschil: een nieuwe vorm van aandeelhouderswaarde, het Angelsaksische 'shareholders value' was niet gericht op de waarde-

creatie op lange termijn, maar op korte termijn. Shareholders value betekende in feite, het zo snel mogelijk laten stijgen van de koers van de aandelen, door maatregelen te nemen die op korte termijn extra aandeelhouderswaarde creëren, zelfs wanneer deze tot waardeverlies op lange termijn leiden. Uitingen hiervan zijn de inkoop van eigen aandelen en het afstoten van delen van de onderneming, uitsluitend om verborgen waardes te realiseren! De beschermingsconstructies werden in snel tempo afgebroken, de onderneming werd kwetsbaar voor overvallen, het begrip 'hedgefonds' ontstond.

Het management van de beursgenoteerde onderneming werd aangepast aan de aandeelhoudersdoelstelling. De leiding van de onderneming werd in handen gegeven van mensen die experts waren in financial engineering, die in staat waren door ingewikkelde financiële constructies extra aandeelhouderswaarde te creëren. Zij werden beloond op basis van het realiseren van deze extra aandeelhouderswaarde. Aangezien die soms buitengewoon groot was, ontvingen deze managers buitensporig hoge beloningen door opties en bonussen.

De discussie over inkomensverschillen is van alle tijden. De roep om nivellering is ook van alle tijden. Het antwoord op de kritiek op hoge beloningen in de top van het bedrijfsleven was en hoort te zijn, dat dit beloningen zijn voor prestaties die ten goede komen aan de gehele onderneming; uiteraard aan de aandeelhouders, maar ook aan de andere stakeholders van de onderneming zoals de werknemer en de afnemer, kortom de gehele maatschappij.

Dat het creëren van aandeelhouderswaarde op korte termijn veelal helemaal niet leidde tot voordelen voor de andere stakeholders, leidde tot extra weerstand. De maatschappij begreep niet, en kon ook niet begrijpen, dat een onderneming die sterk inkrimpt of delen afstoot, haar top extra beloont. Opvallend was dat ook vele ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf en de familiebedrijven grote kritiek op dit gedrag hadden. Dit onbegrip culmineerde in de problemen die door de financiële crisis in volle omvang zichtbaar werden. Het beeld ontstond, en deels niet ten onrechte, dat met name banken, verzekeraars en accountants willens en wetens enorme risico's namen om hun aandeelhouders en hun topmanagement vorstelrijk te kunnen belonen.

Als gevolg hiervan verdween in snel tempo de maatschappelijke waardering voor de financiële sector. Was er vóór de crisis nog grote bewondering voor de whizzkids van de Amsterdamse Zuidas die steeds

weer nieuwe briljante financiële producten ontwikkelden en met grote winsten verkochten, tijdens en na de crisis verschrompelde dit imago tot het niveau, dat men als financiële specialist beter niet voor zijn professie uit kon komen.

Voor deze vorm van ondernemerschap en het daaraan gekoppelde leiderschap was en is geen enkele maatschappelijke waardering.

De voorspelbare reactie op deze doorgeslagen focus op aandeelhouderswaarde is duidelijk zichtbaar. Ondernemers en de leiders van grote ondernemingen begrijpen meer dan ooit, dat succes en de continuïteit van hun onderneming in hoge mate afhangen van maatschappelijk draagvlak. Meer dan ooit wordt duidelijk, dat rationele technocratisch genomen beslissingen niet of nauwelijks opgewassen zijn tegen de maatschappelijke emotie. Al kunnen nog zo veel deskundigen om het hardst beweren, dat het leven van een kip in de bio-industrie veel aangenamer is dan dat van de scharrelkip in China, zodra Wakker Dier de biokip een 'plofkip' noemt, keert de maatschappelijke emotie zich tegen de leverancier van deze plofkip. Een CEO van een grote multinational hoorde ik zeggen: "Als de sociale media in de kortst mogelijke tijd de Arabische Revolutie kunnen veroorzaken, kan een product van mijn onderneming door de sociale media binnen enkele dagen zijn markt verliezen!".

Buitengewoon interessant is dat de leiders van de grote ondernemingen zelf het initiatief nemen om de doorgeslagen aandacht voor shareholders value te corrigeren. Het is meer dan een symbool, dat een van de grootste Nederlandse multinationals besloten heeft niet meer per kwartaal, maar per half jaar zijn cijfers te publiceren. Het is niet toevallig dat steeds meer kleine, maar ook grote ondernemingen hun verantwoordelijkheid nemen, wanneer het gaat om het milieu en het klimaat. Het is niet toevallig dat steeds meer ondernemingen, klein en groot, het internationale maatschappelijk verantwoord ondernemen als speerpunt benoemen. Het is daarom ook niet toevallig dat het energieakkoord is afgesloten en zijn draagvlak vindt in de steun van vele maatschappelijke organisaties, van Natuur en Milieu en Greenpeace tot VNO-NCW.

De conclusie zal duidelijk zijn: de maatschappij kan niet zonder creatief privaat ondernemerschap dat de welvaart op langere termijn borgt.

Bijna alle pogingen die erop gericht waren, het privaat ondernemerschap te vervangen door een top-down georganiseerde en geregelde economie, faalden. De vijfjarenplannen, hét economische groeimodel in vele top-down georganiseerde landen, realiseerden bijna nooit de groei-doelstellingen.

Anderzijds moet de maatschappij grenzen stellen aan de maatschappelijke gevolgen van een te grote vrijheid van het private ondernemerschap. Ongebreidelde verrijking van enkelen ten koste van de maatschappij als geheel, kan niet geaccepteerd worden!

Dit vraagt om een evenwichtige balans tussen de belangen van privaat ondernemerschap en de belangen van de maatschappij. Dit vraagt om voldoende maatschappelijk tegenwicht oftewel countervailing power. De vraag is wie of welke instantie deze countervailing power kan of moet 'leveren'.

In de jaren van de verzuiling speelden de kerken een grote rol. Geslaagde ondernemers werden geacht hun rijkdom niet te veel tentoon te stellen. Ze mochten wel op de voorste rij in de kerk zitten, maar werden ook geacht de collectebus met ruime gaven te vullen. Tevens werd van ondernemers verwacht, dat men de baan van de werknemer tot het pensioen zeker stelde. Zelfs een Amerikaans bedrijf als IBM had nog in de zeventiger jaren het niet-ontslaan van medewerkers, behoudens in buitengewone omstandigheden, in zijn ondernemingsprincipes vastgelegd.

De echte countervailing power kwam van de kant van de vakbeweging, dit in nauwe samenwerking met de aan hen gelieerde politieke partijen. Enerzijds begrepen de vakbonden als geen ander dat het ondernemerschap onmisbaar is voor het creëren van welvaart en welzijn, anderzijds probeerde de vakbeweging met alle ter beschikking staande middelen, de vruchten van het ondernemerschap zo veel mogelijk af te romen en aan hun leden te laten toekomen. Op de eerste plaats ging dit om het primaire inkomen, de jaarlijkse rituele dans om de loonruimte. Al spoedig ging het ook om de arbeidsduur, vakantiedagen, pensioenen en sociale verzekeringen.

In tijden van sterke economische groei waren werkgevers al snel bereid tot concessies. Men kon de stijgende kosten, zeker in een inflatoire tijd, vaak doorrekenen. Bovendien had men een duidelijke afkeer van stakingen, ondanks dat in Nederland stakingen zelden voorkomen. Een niet onbelangrijke reden was en is bovendien, dat de vakbeweging in

Nederland, in tegenstelling tot de vakbeweging in veel andere landen, meestal geen overdreven eisen stelde. De vakbeweging weet als geen ander, dat je *de kip met de gouden eieren* zoveel mogelijk met rust moet laten.

De rol van de politiek was op sociaal terrein, ondanks hun primaat, sterk volgend. De band tussen de vakbonden en de aan hen gelieerde partijen, confessioneel en niet-confessioneel, was sterk en hetzelfde gold voor de werkgeversorganisaties. Bijna alle grote hervormingen zijn gerealiseerd door overeenstemming in de SER of de Stichting van de Arbeid.

In de zeventiger jaren, in de tijd van Den Uyl, stagneerde de groei. Een deel van de samenleving dacht de sociale doelstellingen, die door de stagnerende economie niet meer uit groei te financieren waren, door een herverdelingsoperatie te kunnen bekostigen. Een deel van de politieke partijen, samen met een deels sterk geïdeologiseerde vakbeweging, geloofde in de vervanging van het private ondernemerschap door een publiek ondernemerschap. Zoals eerder gezegd leidde dit tot een ondernemingscrisis van ongekende omvang. Er was geen sprake meer van countervailing power maar van een gevaarlijke aanval op het ondernemerschap als zodanig. De schade was enorm en heeft zijn sporen nagelaten tot in het begin van de tachtiger jaren.

In de tachtiger jaren, na het Akkoord van Wassenaar, herstelde het evenwicht zich, zowel in de politiek als binnen sociale partners. Er kwam weer ruimte voor ondernemerschap, maar wel binnen de grenzen van het maatschappelijk draagvlak.

Tot het begin van de tachtiger jaren was de vakbeweging de bijna exclusieve vertegenwoordiger van de countervailing power in alle maatschappelijke aspecten, waarmee ondernemingen in aanraking kwamen. De vakbeweging zag zich dus niet alleen als de belangenbehartiger van de werknemer in enge zin, dat wil zeggen, de verhouding werknemer-werkgever, maar achtte zich ook competent op bijna alle maatschappelijke vraagstukken zoals de milieuproblematiek en ontwikkelingssamenwerking.

De traditionele achterban van de vakbeweging was in grote meerderheid laag geschoold. Het aandeel hoger geschoolden in de bevolking groeide echter snel van circa 5% in de zestiger jaren tot meer dan 40% nu. De samenstelling van de leden van de vakbeweging bleef hier ver bij achter. Misschien is dit wel de belangrijkste oorzaak voor de verzwak-

king van de positie van de vakbeweging in de laatste decennia. Omdat juist de hoger geschoolde burger, die dus in grote meerderheid niet bij de vakbeweging aangesloten was, in maatschappelijke vraagstukken als milieu en ontwikkelingssamenwerking buitengewoon geïnteresseerd was, ontstond er behoefte aan nieuwe maatschappelijke organisaties die de krachten konden bundelen.

Bijna alle grote milieuorganisaties zoals Greenpeace, Natuur en Milieu en Milieudefensie, worden in de eerste helft van de zeventiger jaren opgericht. In 1971 trad de eerste minister voor milieu aan. De traditionele zendings- en missie-organisaties werden in de zeventiger en tachtiger jaren omgebouwd tot ontwikkelingssamenwerkings-organisaties. De eerste minister van ontwikkelingshulp werd in 1965 benoemd.

Voor ondernemers was het niet eenvoudig hun positie te bepalen ten opzichte van deze nieuwe 'spelers'. Was men gewend aan discussies met de overheid en de vakbeweging, niet altijd gemakkelijk, maar meestal gericht op consensus, de discussie met deze nieuwe organisaties, de NGO's - heel divers en heel onvoorspelbaar - was een totaal nieuwe ervaring. In tegenstelling tot de meeste politieke partijen en de vakbeweging was het private ondernemerschap voor een aantal NGO's niet vanzelfsprekend. Zelfs de noodzakelijkheid van economische groei, de ruggengraat van het ondernemersdenken, was bij sommige NGO's geen gegeven.

De reactie was: afstand houden, geen structureel overleg met de NGO's! De vakbeweging moest maar zorgen voor voldoende kennis en draagvlak om ook op deze terreinen de countervailing power van de ondernemers te zijn. Pas in 1999 ging de deur van de SER een heel klein beetje open. In de Commissies Duurzame Ontwikkeling en Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid kreeg men vanaf 1999 enkele zetels, maar uitdrukkelijk zonder zetel in de Raad en uiteraard zonder stemrecht.

Toch ging de deur verder open, mede omdat ook de vakbeweging erkende, dat men in deze dossiers onvoldoende kennis en draagvlak had om een echte 'countervailing partner' voor de ondernemers te kunnen zijn. In feite was het afsluiten van het energie-akkoord de bezegeling van de nieuwe situatie. Circa veertig organisaties, waaronder de klassieke spelers als werkgeversorganisaties en vakbeweging, sloten een akkoord, met als doel de beperking van het energiegebruik en de transitie naar duurzame energie. Dit, om een

antwoord te vinden op het grote gevaar van de opwarming van de aarde. Het unieke van dit akkoord, dat uiteraard alle elementen van een compromis heeft waardoor niemand helemaal tevreden is, is dat het ondernemerschap niet als vijand aangewezen wordt. Integendeel, er wordt erkend, dat innovatief ondernemerschap de oplossing van de problemen zal moeten leveren, maar dat anderzijds de ondernemers volledig hun maatschappelijke verantwoordelijkheid accepteren.

Het afsluiten van het Sociaal Akkoord in 2013 heeft dezelfde elementen. De ondernemers begrijpen de groeiende maatschappelijke weerstand tegen ongebreidelde flexibiliteit. De vakbeweging begrijpt dat flexibiliteit nodig is in het huidige, volstrekt onvoorspelbare, economische klimaat en dat het dichtgespijkerde ontslagstelsel uiteindelijk arbeidsplaatsen kost. Ondernemers begrijpen ook, dat men binnen bepaalde grenzen een medeverantwoordelijkheid draagt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De vakbeweging erkent, dat werkloosheid niet onbeperkt op de maatschappij afgewenteld kan worden. Dat daarnaast, na jarenlange strijd, de strijdbijl over de verhoging van de pensioenleeftijd begraven wordt zonder grote maatschappelijke onrust, is vergeleken met het buitenland een buitengewone prestatie.

Een interessante ontwikkeling versnelde de ‘vermaatschappelijking’ van het ondernemerschap. Toen de ondernemers aan het eind van het vorige millennium de sterk groeiende aandacht voor milieu en duurzaamheid als een lastige ontwikkeling, en misschien wel als een bedreiging zagen, ontstond er een kopgroep van bedrijven die deze aandacht als een kans zagen. Deze ondernemingen werden deels geleid door ondernemers, die vanuit een diepe persoonlijke overtuiging de enorme bedreiging van het leefklimaat op onze planeet als hun verantwoordelijkheid zagen, deels door visionaire ondernemers die in deze ontwikkeling grote kansen zagen voor nieuwe producten en diensten die niet alleen profijtelijk waren voor de maatschappij, maar ook voor hun onderneming.

Ontegengesteld hebben deze voorlopers een grote bijdrage geleverd aan een heroriëntering van het bedrijfsleven, een heroriëntering die ik in mijn vorig leven een ‘paradigmawijziging’ heb genoemd. De idealen van de voorlopers zijn nu voor vele ondernemingen, van klein tot groot, gemeengoed geworden.

Een soortgelijke ontwikkeling zou kunnen plaatsvinden in de discussie over sociaal ondernemerschap, oftewel de 'social enterprise'.

Ontegengesteld is er grote bewondering voor bedrijven die hun missie en doelstelling zien in het oplossen van maatschappelijke problemen of misstanden. Een succesvolle onderneming als Tony's Chocolonely, die de producenten van cacao een gegarandeerde afzet en opbrengst biedt, is een aansprekend voorbeeld. De vraag is of deze ondernemingen, die alle kenmerken van voorlopers hebben, een aparte juridische, fiscale en governance-status moeten hebben, of dat deze voorlopers, naar analogie van ondernemingen die duurzaamheid als focus hebben, voor een paradigmawijziging zullen zorgen, waarbij sociaal ondernemerschap een van de hoekstenen van het beleid is. Een dankbaar onderwerp voor een universiteit als de onze, die juist haar focus richt op de verbanden tussen de economie en de maatschappelijke ontwikkelingen.

De koppeling van de maatschappelijke onderneming aan een gemitigeerde winstdoelstelling vind ik minder relevant. Elke onderneming, ook de onderneming met focus op duurzaamheid, of de onderneming met focus op de sociale problematiek, moet winst maken voor haar continuïteit. Het herinvesteren van een deel van de winst is niet het exclusieve domein van de maatschappelijke onderneming. Bij verreweg het grootste deel van alle ondernemingen wordt de winst in overgrote mate geherinvesteerd.

Tot slot:

De leerstoel die ik mag bezetten heet niet voor niets Ondernemerschap en Leiderschap. Ondernemers die zich verantwoordelijk voelen voor de maatschappelijke gevolgen van hun ondernemen, moeten leiderschap tonen. In de zeventiende eeuw was dat vanzelfsprekend. In de tijd dat de focus bij beursgenoteerde ondernemingen bijna geheel op aandeelhouderswaarde gericht was, keerde de maatschappij zich af van de leiders van deze ondernemingen, die zich op hun beurt 'verborgen' voor de maatschappij.

Een groot deel van de nieuwe generatie leiders van de ondernemingen vertoont alle aspecten van goed ondernemerschap en leiderschap. Men accepteert zonder voorbehoud zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en geeft ook duidelijke leiding aan de discussie over deze verantwoordelijkheid. Acht van de grootste Nederlandse multinationals hebben door het oprichten van de Dutch Sustainable Growth Coalition

het voortouw genomen in de strijd voor het behoud van ons klimaat en ecosysteem. Het is interessant, dat vier van deze ondernemingen de brandbrief aan Den Uyl in 1976 ondertekend hadden.

Is er nu voldoende evenwicht tussen de noodzakelijke ruimte voor creatief succesvol ondernemerschap enerzijds, en de beperkingen die de maatschappij aan ondernemers oplegt, anderzijds? Met andere woorden, ondervindt het ondernemerschap voldoende countervailing power om zijn maatschappelijke draagvlak te verzekeren? Beperken de afspraken uit de akkoorden die de laatste jaren afgesloten zijn, het vrije ondernemerschap te veel? Ik denk dat het antwoord afhangt van de implementatie van de grote maatschappelijke hervormingen van de laatste twee jaren. Lukt het de ondernemers de participatiedoelstellingen en de doelstellingen uit het energieakkoord waar te maken? Lukt het de vakbondsleiding het nieuwe ontslagsysteem en de beperkingen van de sociale zekerheid geaccepteerd te krijgen bij de achterban? Lukt het werkgevers- en werknemersorganisaties de verhoogde pensioenleeftijd zinvol in te vullen? Geeft het SER-akkoord over IMVO (internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen) voldoende vertrouwen aan de maatschappij?

Zoals in het verleden pijnlijk duidelijk is geworden, mag het antwoord op deze vragen nooit zijn, dat men de ondernemersvrijheid dusdanig beperkt dat het ondernemerschap niet meer kan functioneren.

Historisch gezien zijn de kansen om de spagaat tussen markt en maatschappij beperkt te houden, optimaal. De grote akkoorden over de grote maatschappelijke problemen van deze tijd worden met inzet van ondernemerschap uitgevoerd. De roep om beperking van het vrije ondernemerschap is daarom historisch klein.

Mijnheer de rector, dames en heren,

Het is voor een oud-ondernemer die zich zijn leven lang met ondernemerschap heeft beziggehouden een buitengewoon grote eer, in de herfst van zijn carrière een gezelschap als u in deze illustere zaal toe te spreken. Als eenvoudige rechtenstudent uit de zestiger jaren, een student die bovendien van Arnold Heertje slechts een zes min kreeg voor zijn tentamen economie, zoals Heertje fijntjes opmerkte bij mijn benoeming tot voorzitter van VNO-NCW, had ik dit in mijn stoutste dromen niet kunnen verwachten!

Ik vind het een enorm voorrecht met zo veel enthousiaste, gedreven en talentvolle collega's kennis te maken. Ik ben hun dank verschuldigd voor de wijze waarop zij deze vreemde eend in de bijt in hun midden hebben verwelkomd.

Ik heb altijd grote bewondering gehad voor het unieke karakter van het Nederlands ondernemerschap. Ik heb inmiddels eveneens grote bewondering voor het Nederlandse universitaire niveau in het algemeen en dat van de Universiteit Utrecht in het bijzonder!

Ik heb gezegd.