

Duurzaam ondernemen en bedrijfsethiek

In dit essay wil ik laten zien dat duurzaam ondernemen en bedrijfsethiek nauw samenhangen, en wel met name dat de recente ontwikkelingen met betrekking tot duurzaam ondernemen nieuwe ontwikkelingen binnen de ethiek noodzakelijk maken.

Auteur: Johan Wempe

Veelal worden de termen duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen door elkaar gebruikt. In feite gaat het om twee kanten van eenzelfde medaille. Duurzaamheid is in feite het criterium op basis waarvan je kunt toetsen of je als ondernemer verantwoord handelt, dat wil zeggen of je in staat bent verantwoording af te leggen over je handelen ten opzichte van alle stakeholders. Bij duurzaam ondernemen wordt rekening gehouden met de economische, ecologische en sociale gevolgen van het bedrijf. Het gaat echter om dilemma's. De keuze voor het ene belang heeft gevolgen voor het realiseren van de belangen van andere stakeholders. Bij bedrijfsethiek gaat het om het zodanig organiseren van het bedrijf dat verantwoording kan worden afgelegd voor de gemaakte keuzes.

Voorbeelden

InterfaceFLOR is een multinational, die met groot succes duurzame vloerbedekking produceert. De topman van Interface, Ray Anderson, besepte in de jaren 90 van de vorige eeuw dat zijn bedrijf door het gebruik van grondstoffen, het productieproces



en het produceren van producten die ooit afval worden, een grote impact heeft op het milieu en daarmee op de leefbaarheid van de wereld voor de mensen van nu en voor toekomstige generaties. Hij besepte dat hij als ondernemer gevangen zit in een negatieve spiraal. Succes als ondernemer was alleen bereikbaar met meer winst dankzij meer omzet. Dat impliceert tegelijk een grotere aanslag op het milieu. Door het radicaal wijzigen van het productieproces en zelfs het gehele businessmodel is hij in staat deze negatieve spiraal te keren. In 2020 wil hij volledig duurzaam produceren:

niet alleen milieuneutraal opereren, maar ook een milieuhervestende rol vervullen. Er wordt daarom gewerkt aan talloze innovaties in de gehele bedrijfsvoering. Zo wordt vloerbedekking, zodra het versleten is, zoveel mogelijk teruggenomen en gerecycled. Daarmee wordt tegelijk een relatie met de klant onderhouden.

Valid Express is een koeriersbedrijf voor medewerkers met een lastig lichaam. Het bedrijf is eind 1999 door Nicolette Mak eigenlijk uit frustratie opgericht. Nicolette Mak: "Mijn broer kon maar geen baan vinden. Hij heeft een erfelijke spierziekte en zat al 10 jaar met een uitkering thuis, eigenlijk direct na zijn schooltijd. Ik was indertijd zelf freelance koerier en bedacht dat mijn broer dit werk prima zou kunnen. We zijn samen naar de uitkerende instantie gegaan en vroegen of zij mijn broer in plaats van een uitkering een auto wilde geven. De auto zou binnen het jaar terugverdiend zijn. Het Nederlandse systeem is hier absoluut niet op ingesteld, dus na 5 minuten stonden we weer buiten. Toen vatte ik het plan op om een koeriersdienst te beginnen waarbij alle koeriers een lastig lichaam hebben. Inmiddels hebben we een sterke groei doorgemaakt. Van 1 klant naar ruim 600 en van 8 mensen naar 55 in vaste dienst." Het concept achter Valid Express heeft Nicolette inmiddels gebruikt om nieuwe ondernemingen op te richten. Er is een heuse bedrijvengroep ontstaan.

"Bij bedrijfsethiek gaat het om het zodanig organiseren van het bedrijf dat verantwoording kan worden afgelegd voor de gemaakte keuzes"

Zoals bij alle ondernemingen is in de beschreven cases sprake van geestdriftige ondernemers die in staat zijn een idee vorm te geven. Het verschil tussen een duurzame en een gewone ondernemer is dat het maatschappelijk vraagstuk als het ware de inspiratiebron voor de ondernemer vormt. De duurzame ondernemer ziet in het vraagstuk ondernemingskansen. Het duurzaamheidsdoel staat niet primair. Het wordt wel gediend, juist door als onderneming succesvol te zijn. Ondernemingsdoel en duurzaamheidsdoel zijn onderling verweven. Is er dan nog wel sprake van ethiek? Zijn Ray Anderson en Nicolette Mak gewoon slimme ondernemers, die met hun duurzame product een eigen markt ontdekt hebben? We zijn geneigd ethiek te verbinden aan vormen van altruïsme. Wanneer er verdiend wordt, lijkt het ethische aspect te verdwijnen.

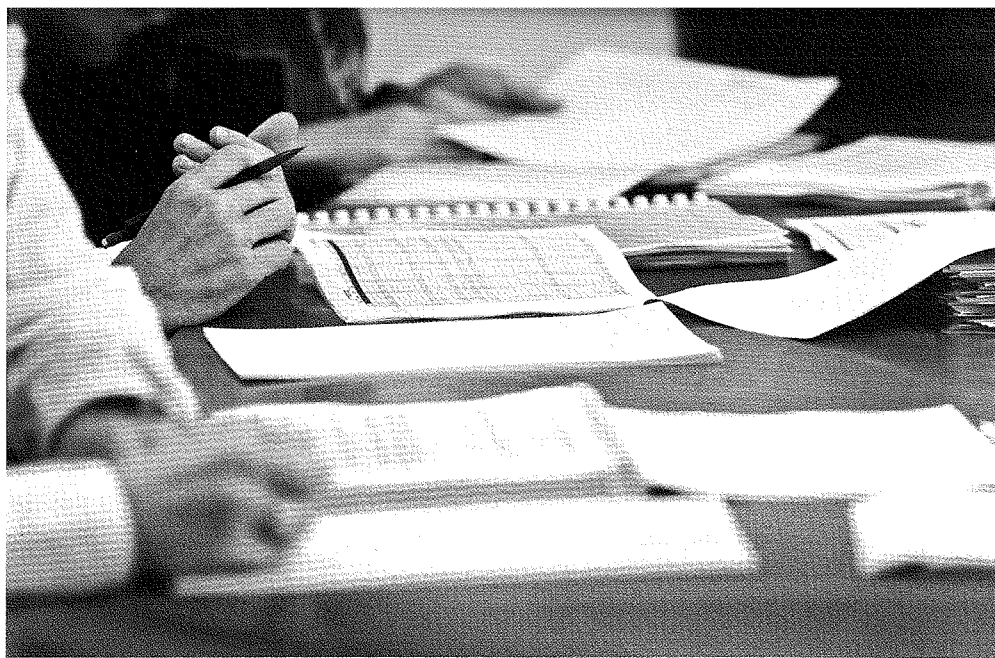
“Ondernemingsdoel en duurzaamheidsdoel zijn onderling verweven”

Om meer inzicht te krijgen in de samenhang tussen duurzaam ondernemen en ethiek is het goed de ontwikkeling van het denken over duurzaam ondernemen en de rol van bedrijfsethiek hierbij, in grote lijnen te schetsen.

Fasen in het denken over de relatie ondernemerschap en duurzaamheid

Duurzaamheid en de morele vragen aanzien van ondernemingen staan in feite de laatste 30 jaar ter discussie. In het debat hierover kunnen globaal genomen drie fasen onderscheiden worden.

1. De amorele benadering (vóór 1990);
2. De defensieve benadering (van 1990 tot ongeveer 2005);
3. De ondernemerschapbenadering (na 2005).



De amorele benadering

De amorele benadering van ondernemen in verband met duurzaamheid stelt dat maatschappelijke vraagstukken door de overheid aangepakt moeten worden. De overheid formuleert wetten waar bedrijven, net als andere maatschappelijke organisaties, zich aan hebben te houden. Deze benadering is tot aan het einde van de jaren 80 en begin van de jaren 90 van de vorige eeuw de overheersende manier van denken. De amorele visie op de maatschappelijke rol van de onderneming en daarmee met betrekking tot duurzaam ondernemen is op een scherpe wijze door de econoom Milton Friedman verwoord. Bedrijven moeten zich alleen laten leiden door het winstmotief, zo stelt hij. Het is de overheid die aandacht moet hebben voor de maatschappelijke vraagstukken. Indien nodig, kan de overheid via wetten en regels bedrijven sturen. Wanneer bedrijven uit eigen beweging zich bekommeren om maatschappelijke doelen, doen ze iets waarvoor ze niet geëquipeerd zijn. De leiders van ondernemingen zijn hier immers niet voor opgeleid en er is geen democratische controle. Het accepteren van een maatschappelijke rol als onderneming gaat ook ten koste van haar aandeelhouders, die minder dividend krijgen; het betekent eveneens dat klanten teveel voor de geleverde producten en diensten betalen of leidt er toe dat de werknemers slechtere arbeidsvoorwaarden krijgen dan zou

moeten. Bedrijven moeten zich gewoon door wetten laten leiden.

De defensieve benadering

Volgens de defensieve benadering van ondernemen en duurzaamheid hebben bedrijven zich rekenschap te geven van de maatschappelijke vraagstukken. Bedrijven moeten het vertrouwen van de samenleving verdienen en moeten daarom aan een aantal minimale eisen voldoen om het vertrouwen van de samenleving te dienen. Deze fase in het denken over ondernemen en duurzaamheid wordt gekenmerkt door een defensieve opstelling van bedrijven.

In deze periode wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen een geaccepteerd uitgangspunt in het bedrijfsleven. De bedrijfsethiek toont aan dat ondernemingen een eigen verantwoordelijkheid hebben die georganiseerd kan en moet worden. Duurzaamheid brengt plichten en maatschappelijke verantwoordelijkheden met zich mee. De duurzaamheid van de samenleving is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemingen en andere partijen, met name overheden en ngo's. Dit betekent dat bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid niet meer waar kunnen maken zonder de inbreng van de stakeholders.

John Elkington laat in zijn boek zien wat die impact was. Volgens hem zijn bedrijven kannibalen die ten koste van

het ecologische, sociale en economische milieu overleven. Naar zijn mening is er niet alleen een financiële bottom-line waar bedrijven niet doorheen moeten zakken; er is ook sprake van een ecologische en een sociale bottom-line. Elkington bepleit daarom een Triple P-beleid (People, Planet, Profit) voor bedrijven. Verschillende bedrijven pakt medio jaren 90 het duurzaamheidsthema op. Shell is de eerste multinational die, naar aanleiding van de Brent Spar, voor een omslag in haar beleid kiest. Bij veel bedrijven wordt deze omslag ingegeven vanuit het risico- of reputatieperspectief. Bedrijven willen voorkomen in verband gebracht te worden met milieurampen, mensenrechtenschendingen, kinderarbeid of corrupte betalingen aan overheidsfunctionarissen.

In deze periode wordt op twee manieren een verband gelegd tussen duurzaamheid en de zakelijke kant van het functioneren van bedrijven:

- risicobeheersing en de beheersing van het reputatierisico en
- eco-efficiëntie.

Bedrijven realiseren zich dat maatschappelijke acceptatie noodzakelijk is om te kunnen bestaan. Het je houden aan de wet is weliswaar een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen functioneren, je hebt als bedrijf ook je licence to operate bij het grote publiek te verdienen. Het reputatierisico vormt een belangrijk motief om aandacht aan duurzaamheid

te besteden. Bedrijven beginnen zich ook te realiseren dat het milieu steeds meer kosten met zich meebrengt. De uitputting van de energievoorraden en de voorraden grondstoffen leiden tot drastische prijsstijgingen. Volgens het 'de vervuiler betaalt'-principe wordt de rekening voor vervuiling en milieueffecten van productieprocessen en producten steeds vaker bij bedrijven gelegd. Het wordt gewoon om bij verstandig ondernemen zuinig om te springen met grondstoffen en de milieukosten te minimaliseren. Zorg voor het milieu wordt in deze periode verstandige bedrijfsvoering. In dit verband wordt gesproken over eco-efficiency.

Reputatie- of risicomanagement en eco-efficiency steunen beide op een defensieve kijk op duurzaamheid. Duurzaamheid impliceert een reputatierisico. Dat moet beheerst worden. De stijging van de grondstofprijzen of het internaliseren van milieukosten in de bedrijfsproductie- en productkosten steunen op de gedachte dat elke bedrijfsactiviteit een inbreuk betekent op het milieu. De morele aspecten van duurzaam ondernemen zijn defensief en negatief van aard.

De ondernemerschapbenadering van duurzaamheid

De laatste jaren ontstaat een nieuwe visie op duurzaam ondernemen. Voorloperbedrijven beginnen in duurzaamheid kansen te zien voor nieuwe producten, diensten, maar vooral ook nieuwe businessmodellen. De vernieuwingspotenties komen voort uit nieuwe technologische mogelijkheden die ruim gelegenheid bieden voor innovaties en duurzame ontwikkeling. De vernieuwingsmogelijkheden liggen ook in de dynamiek van het marktpotentieel waarin, naast een kleine groep koplopers met duurzaamheidseisen, zich een groeiende groep manifesteert van cultural creatives van zo'n 20 tot 25% van de marktvraag. Het bedrijfsleven neemt steeds meer zelf

het initiatief voor duurzaamheid; niet in de laatste plaats omdat het hierin kansen op innovatie ziet.

Prospectieve ondernemingsethiek

De voorbeelden die aan het begin van dit artikel beschreven zijn, betreffen voorbeelden van de ondernemerschapbenadering. Ze roepen tegelijk vragen op met betrekking tot de morele aspecten hiervan. Naarmate een nieuw product of een nieuw businessmodel gewoon goed rendert, groeit immers de vraag naar de rol van ethiek hierbij.

"De morele aspecten van duurzaam ondernemen zijn defensief en negatief van aard"

De defensieve benadering van duurzaam ondernemen bezit twee kenmerken:

- Een onderneming is alleen verantwoordelijk voor die handelingen die voortvloeien uit het beleid van de onderneming. Ondernemingsverantwoordelijkheid is alleen aan de orde bij handelingen die aan een onderneming kunnen worden toegeschreven en die er toe leiden dat rechten en belangen van stakeholders mogelijk geschaad worden. De handeling van de onderneming wordt gezien als oorzaak van een milieuramp, mensenrechtenschendingen of corrupte betalingen. Hiervoor is het noodzakelijk een onderscheid te maken tussen het handelen van de onderneming en het handelen van medewerkers binnen de onderneming. Een onderneming handelt altijd via de medewerkers ervan. De fysieke handeling is dus die van een vertegenwoordiger van het bedrijf. Wanneer de handeling voortkomt uit het beleid van de onderneming en de medewerker gerechtigd is de onderneming te vertegenwoordigen, handelt de onderneming in indirecte



zin. In dit verband wordt ook wel gesproken over primair (fysiek) handelen en secundair handelen, dat wil zeggen de betekenis van de handeling.

- De onderneming heeft de rechten en belangen van stakeholders te respecteren. Daarbij moeten afwegingen gemaakt worden. Hoe kan dat op een verantwoorde manier gebeuren? Duurzaam ondernemen houdt dan vooral in dat de onderneming geen inbreuk maakt op rechten en geen schade toebrengt aan stakeholders. Het gaat hierbij in feite om randvoorwaarden waarbinnen gehandeld wordt. De legitieme verwachtingen van stakeholders impliceren beperkingen aan het handelen van de onderneming. Voor de onderneming betekenen ze vooral kostenposten.

De ondernemerschapsbenadering van duurzaam ondernemen verschilt ten aanzien van beide kenmerken van de defensieve benadering:

- De verantwoordelijkheid van de onderneming is niet beperkt tot datgene dat aan die onderneming achteraf in causale zin toegerekend kan worden. De verantwoordelijkheid van de onderneming betreft ook de inzet van haar capaciteiten om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.
- Verantwoordelijkheden worden vooral gezien als kansen voor ondernemerschap.

De ondernemerschapsbenadering steunt in feite op een nieuwe ethiek. Waar in de voorgaande periode de verantwoordelijkheid van een onderneming in causale zin begrepen wordt – wat is veroorzaakt door de onderneming, waar kan het bedrijf

op aangesproken worden – wordt ondernemersverantwoordelijkheid vooral begrepen in termen van de rol die het bedrijf in het maatschappelijke systeem speelt: de onderneming als corporate citizen die bijdraagt aan de inkleuring van de publieke ruimte. In plaats van het achteraf aanwijzen van schuldigen, gaat het bij de nieuwe ethiek om het benutten van de competenties om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Maatschappelijke vraagstukken worden daarbij gezien als kansen voor ondernemerschap en niet als kostenpost of randvoorwaarden waarbinnen geopereerd moet worden. Deze nieuwe manier van kijken naar de rol van de onderneming leidt ook tot een andere houding ten opzichte van partners. Het gaat in de keten niet om het formuleren van voorwaarden waaraan leveranciers en afnemers moeten voldoen, maar om partners waarmee samengewerkt wordt om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Daarbij wordt over traditionele grenzen heen gekeken en niet alleen samenwerking gezocht met zakenpartners, maar ook met maatschappelijke partijen en bijvoorbeeld overheden.

De ondernemerschapsbenadering van duurzaam ondernemen negeert de rechten en belangen van de verschillende stakeholders niet, maar plaatst deze in een bredere context. Hierdoor wordt een deel van de hiervoor geschetste problemen min of meer opgelost. Deze benadering kijkt vooral naar de kansen die duurzaam ondernemen biedt. Het inspelen op een maatschappelijk vraagstuk wordt gezien als een kans voor ondernemerschap. Daarmee wordt duurzaam ondernemen

daadwerkelijk een vorm van ondernemen. De duurzaamheidsvraagstukken worden aangepakt door het inzetten van het ondernemerstalent dat binnen ondernemingen aanwezig is. Daarmee wordt de oplossingsruimte voor de maatschappelijke vraagstukken vergroot.

De ondernemerschapsbenadering van duurzaamheid sluit aan bij dit soort ontwikkelingen. De ondernemersethiek is echter nog niet voldoende ontwikkeld om de aard van die verantwoordelijkheid concreter te maken. Hoe kun je als onderneming keuzes maken om bij te dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken? Het gaat hier om een prospectieve ethiek.

Hier liggen prachtkansen voor interessant (afstudeer- en promotie) onderzoek. Dat kan dan weer de bijdrage zijn van de universiteit aan de oplossing van het duurzaamheidsvraagstuk. 

Over Johan Wempe

Prof. dr. Johan Wempe is Lector Governance aan de Saxion Hogescholen. Eerder was hij hoogleraar Duurzaamheid en bedrijfsethiek aan de Erasmus Universiteit, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan Nyenrode Business Universiteit, directeur bij KPMG Sustainability en directeur en oprichter van MVO Nederland. Johan heeft diverse boeken en artikelen op zijn naam staan over verschuivingen in verantwoordelijkheid tussen de verschillende maatschappelijke actoren, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, organisatie-integriteit, organisatiecultuur, compliance, de inbedding van codes binnen organisaties en omgangsvormen binnen organisaties. Hij begeleidt als hoogleraar aan de Erasmusuniversiteit een aantal promovendi op het gebied van bedrijfsethiek.

“De ondernemerschapsbenadering van duurzaam ondernemen negeert de rechten en belangen van de verschillende stakeholders niet, maar plaatst deze in een bredere context”