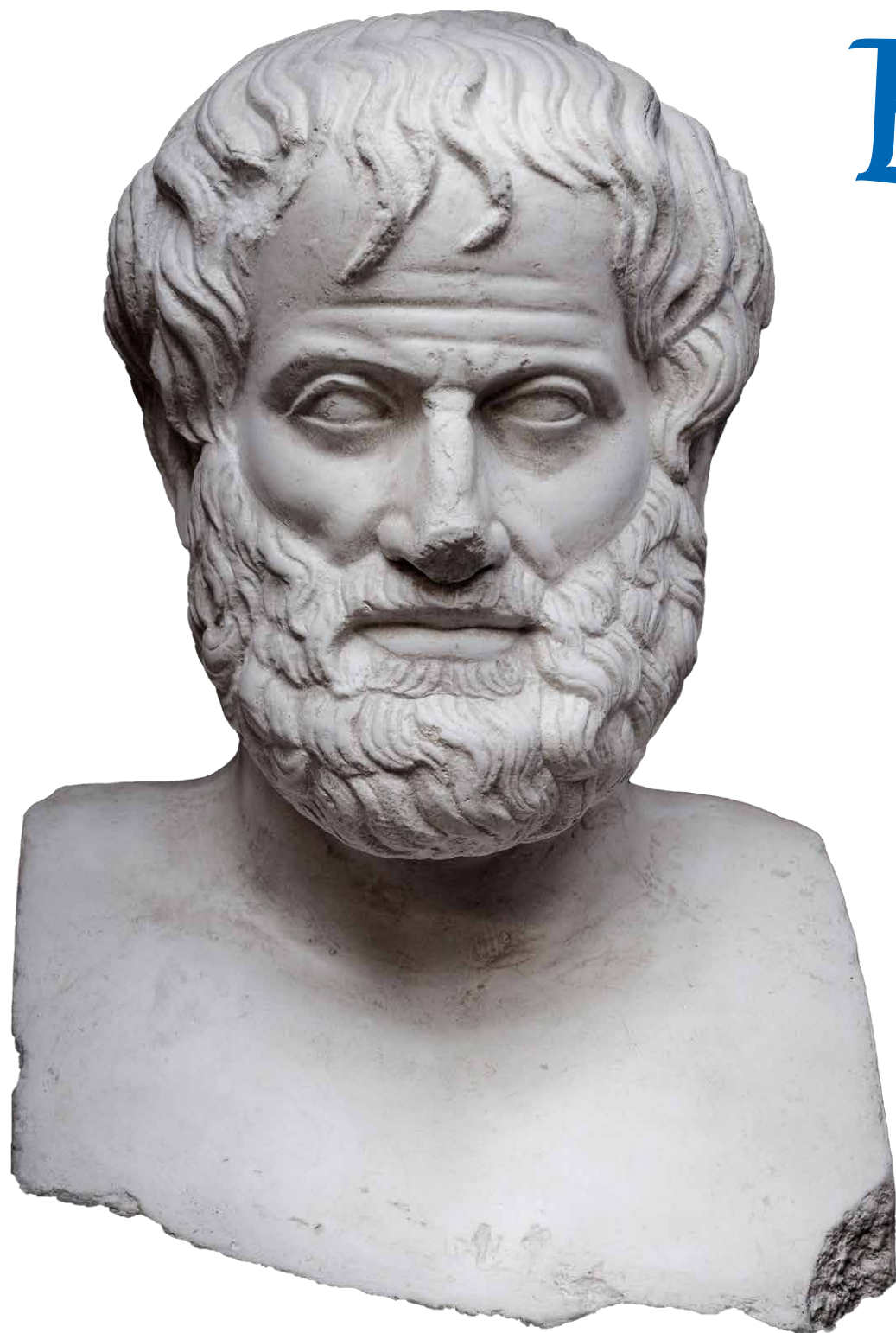


P+
SPECIAL
Jaargang 21
Week 45 | 2022

Grote zilverreiger

De belangrijkste les
van 20 jaar MVO

Natuurbehoud wél
afdwingen



Volgens de Griekse filosoof Aristoteles (384 voor Christus – 322 voor Christus) is het leven erop gericht om jezelf te ontplooiën. In 'een goed leven' vinden wij als mens onze voltooiing. Hoe actueel en populair Aristoteles met deze gedachten ook is (zijn 'Ethica' wordt door hoogleraren filosofie zelfs gezien als het belangrijkste filosofiewerk aller tijden), volgens bedrijfsethicus Ronald Jeurissen leggen mensen 'het goede leven' vandaag zo verschillend uit, dat het geen bindende factor in de samenleving kan zijn. "Zoals het behoud van de natuur dat noodzakelijkerwijs wel is."

Einde vrijblijvendheid

Natuur behoud je niet met ethiek alleen. Daarvoor is ethiek toch te vrijblijvend en de tijden van vrijblijvendheid voor de natuur liggen achter ons. Er is dwang nodig, wetten, regels. Dat heeft ons twintig jaar aan duurzaam ondernemen wel geleerd. Dat zegt hoogleraar bedrijfsethiek Ronald Jeurissen van de Nyenrode Business Universiteit.

Wie al sinds de eeuwwisseling duurzame ontwikkelingen volgt, kan zonder valse bescheidenheid zeggen: we hebben gelijk gehad, toen. *Hate to say I told you so*. Zoals in het artikel dat hij bijna twintig jaar geleden, in 2004, samen met Gerard Keijzers schreef, de eerste, jonggestorven (in 2011) hoogleraar duurzaamheid op Nyenrode Business Universiteit. Jeurissen: "We hebben ervoor gepleit om de opbrengsten van het Gronings gas te herinvesteren. Dat was Gerards idee, een investeringsfonds naar Noors model oprichten. Hij wilde het geld gebruiken voor structurele investeringen in duurzaamheid, niet om er de gaten in de lopende begroting van Nederland mee te vullen. Hadden we dat toen maar gedaan. Maar het neoliberale denken was al opgekomen. Er werd alleen maar gedacht over wat iets opbrengt, niet over wat de maatschappelijke kosten van een activiteit zijn. De dreiging van aardbevingen was er toen ook nog niet zo."

Ronald Jeurissen (1958) is inmiddels zelf hoogleraar op Nyenrode. Hij volgde de ook al overleden Henk van Luijk op (in 2010, red.), die te boek staat als een van de grondleggers van de bedrijfsethiek in Europa. Jeurissen licht deze kwalificatie toe: "Deze Europese bedrijfsethiek verschilt wezenlijk van de Amerikaanse. De Amerikaanse benadering is prima, maar gaat wel sterk uit van de geïsoleerde individuele morele beslissing van de manager. Dat als reactie op alle structurele maatschappijkritiek in de VS in de jaren zestig. Daarmee was het ook eigenlijk een systeembevestigende bedrijfsethiek. Dat het hele economisch systeem in de VS niet deugde, werd gepareerd door een bedrijfsethiek uit te vinden, die vooral inging op individuele dilemma's van ondernemers en managers binnen dat systeem. Dat was een apolitiek antwoord. Henk zei vanaf het begin: 'Je moet ook kijken naar de bredere context en naar de instituties en naar de economie. Wat betekent het voor de ethiek dat wij een vrijemarkteconomie hebben?' Dat heet een institutionele benadering van bedrijfsethiek. Dat sprak in Europa meer aan."

"Met een achterstand van 0-1 begonnen"

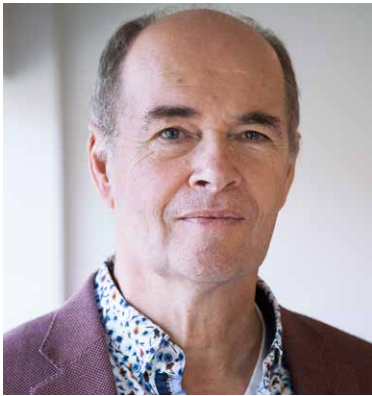
In de modulaire MBA-opleiding 'Business Ethics in Context' die Jeurissen op Nyenrode verzorgt, staat dit fundament nog steeds als een huis. Zijn studenten krijgen stevast een slide te zien waarop Jeurissen het voortdurend wisselende krachtenveld tussen markt, recht en ethiek bespreekt. Ook al noemt hij zich

geen specialist op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), hij volgde sinds de eeuwwisseling nauwgezet de ethische dilemma's die de praktijk van het duurzaam ondernemen oproepen. Is een periode van twintig jaar lang genoeg om nu al de MVO-oogst te bezien, vanuit de visie van een ethicus? Zijn er nu werkelijk fundamentele verschuivingen in het systeem geweest?

Jeurissen beziet de geschiedenis, waarin denkers als Friedman, Porter en Kotler opdoken: "We zijn negatief begonnen, met 0-1 achterstand, bij Milton Friedman. Hij stelde (in 1970, red.): 'The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits'. Dat was een puur economische, neoliberale visie waarbij MVO alleen maar werd gezien als een kostenpost. Later werd MVO een soort verlicht eigenbelang. Paul Polman (oud-CEO van Unilever, red) ging daarin verder met *net positive*: de onderneming moet streven naar een positieve bijdrage aan de samenleving. Er zijn nu zelfs al bewegingen om nog verder te gaan: *max positive*. De onderneming moet dan een maximaal positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Dat is in mijn ogen een zuiver utilistische opvatting van de onderneming die zich slecht verdraagt met de uitgangspunten van het vrije ondernemerschap. Want wie gaat uitmaken wat die maximale maatschappelijke bijdrage dan is? In deze ontwikkeling wordt het elementaire bedrijfskundige inzicht dat een ondernemer winst moet maken bewust buiten het discours geplaatst. Winst maken wordt een taboe. MVO dreigt daardoor een ideologie te worden, waarmee je je omgeving en ook jezelf voor de gek houdt. Want het moet natuurlijk wel uit kunnen. De financiële directeur weet dat ook. MVO moet zakelijk blijven."

Wat nu als de samenleving zich afkeert van grote ondernemingen?

"Als mensen niet meer te maken willen hebben met grote bedrijven, dan komen er kleine bedrijven. En als men niet te maken wil hebben met bedrijven waar winst maken voorop staat, komen er meer bedrijven waar winst wordt bestemd voor ideële doelen of waar het streven is om net voldoende te verdienen. Veel is mogelijk. Maar een bedrijf is een zelf onderhoudend systeem en voor alle systemen geldt dat er een balans moet zijn tussen wat erin komt en wat eruit gaat. Er kan ook meer uitgaan dan erin komt. Dan citeer ik graag mijn gewaardeerde Nyenrode-collega, marketingprofessor Henry Robben, die zegt: 'Als iets meer kost dan het opbrengt dan noem ik dat een hobby'. Mensen ontleen heel veel zin en vreugde aan hobbies. Ze stoppen er veel vrije tijd in. Economisch gezien kan dat. Je kunt geld heel goed vervangen



Hoogleraar bedrijfsethiek Ronald Jeurissen: "Wanneer je met z'n allen een vrijwillige verplichting voelt, dan moet je dat niet meer vrijblijvend houden. Die verplichting moet je afdwingen."

voor vrije tijd. Dat staat ook in alle economie boeken. Dat is een perfect rationele keuze. Als je veel tijd wilt besteden aan gitaar spelen, dan ga je een dag in de week minder werken en dan ben je gelukkiger. Dat is prima. Je kunt dus specifieke vormen van economie vaarwelzeggen en afstoten, maar het economische als zodanig blijft altijd bestaan. Dat is mijn punt. Er blijft altijd wel een vorm van schaarste bestaan. Er blijft ook altijd een behoefte van mensen om creatief te zijn, om iets voor zichzelf te willen hebben, iets om trots op te zijn. De markt zorgt ervoor dat je daar ook financieel van kunt profiteren. Ik geloof dat die prikkel nodig blijft en dat een samenleving niet helemaal kan draaien op de vrijwillige, moreel gemotiveerde bijdragen van alle leden."

"Waar gevaar is, groeit ook de redding"

En wat als grote beursgenoteerde bedrijven van kwartaalcijfers naar kwartaalcijfers blijven rennen, zonder een visie op de wereld van morgen?

"Het bedrijfsleven doet het als geheel niet denderend op het gebied van duurzaamheid. En dat komt omdat er geen duidelijke coördinatie en geen duidelijke planning is. Bedrijven hebben een korte tijdshorizon. Voor bedrijven is de lange termijn vaak een optelsom van korte termijnen. Maar er kan wel regie zijn vanuit de overheid. Er kan ook regie zijn vanuit branches. Ik zie dat nu aarzeland op gang komen."

Komt dat ook omdat MVO sinds de eeuwwisseling niet wordt gekenmerkt door dwingende wetgeving, maar door vrijwilligheid?

"Dat geldt zeker voor het denken in convenanten. Dat is mislukt. Dat durf ik best wel te zeggen. Omdat men naïef was ten aanzien van de vereiste organisatorische aanpak. Het is niet zo dat bedrijven zomaar spontaan en vrijwillig gaan nadenken over radicale duurzame koerswijzigingen in hun productie en in hun dienstverlening. Zo zitten bedrijven niet in elkaar. Dus er moet een crisis zijn. Of beter gezegd: een duidelijke maatschappelijke opdracht: we gaan dit doen en binnen die kaders kun je werken."

Maar wie geeft die opdracht dan?

"De overheid zou dat moeten doen. Maar die doet het niet. De politiek is verdeeld. Dat is het probleem van een democratie. Dat het parlement niet meer doet dan wat het Franse werkwoord *parler* zegt: praten, in de hoop op een redelijke consensus. De oplossing is dat er leiderschapsfiguren opstaan die mensen inspireren. Ik denk dat zulke mensen de Haarlemmerolie zijn die

het systeem nodig heeft. Een inspirerende en verbindende figuur als Remkes blijkt dingen los te kunnen maken, die ik andere mensen niet zie losmaken. Dus je moet een politiek talent hebben en dat politiek talent moeten we ontwikkelen.

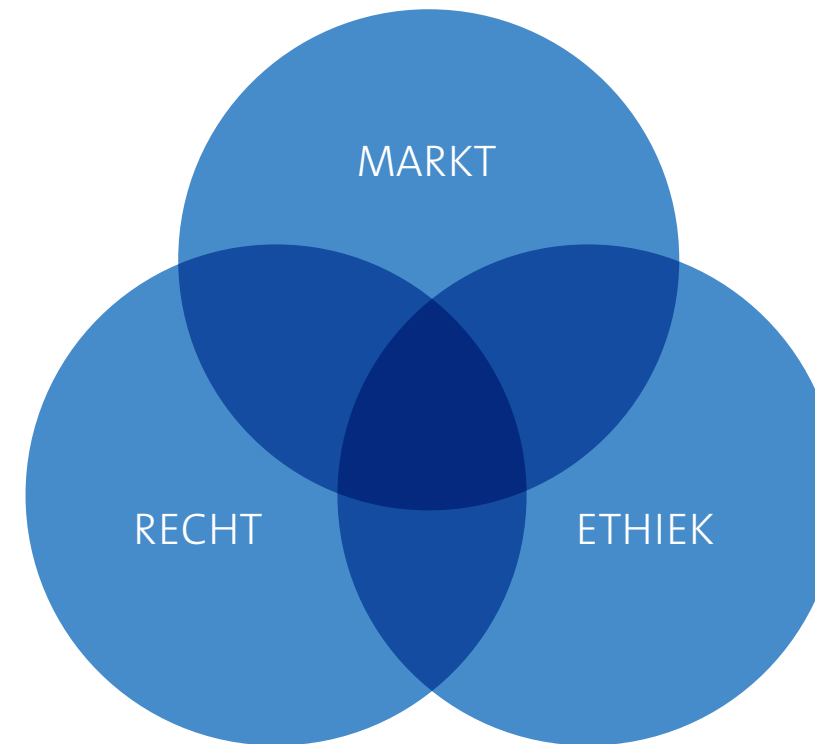
"Voor het bedrijfsleven geldt ook zoiets. Je hebt weer een nieuwe Herman Wijffels nodig, een nieuwe Feike Sijbesma, een nieuwe Paul Polman, die de zaak kunnen inspireren, oriënteren en motiveren. Dat is wat een goede leider kan. Deze boegbeelden zijn weg, maar bedenk: waar gevaar is, groeit ook de redding. Misschien zitten we nu in een uitbroedfase en moeten we nog even geduld hebben. Er zijn jonge, inspirerende en enthousiaste mensen genoeg, met veel volgers op de sociale media. Maar daarmee ben je nog geen maatschappelijk leider."

"Rechtsvormen kunnen ethiek effectief maken"

Jeurissen kleedt zich in het kostuum van bescheidenheid, als het gaat om de invloed die zijn vakgebied heeft. "Ethiek heeft weinig power, het is eigenlijk een tandeloze tijger. Om ethiek effectief te maken moet je rechtsvormen zoeken, het samenspel met juristen aangaan. Een rechtspersoonlijkheid van bijvoorbeeld een stichting kan een manier zijn om een rivier of de Waddenzee of een berg of een diersoort effectiever te beschermen. Juridisch. Je kunt ook een rapportageplicht instellen voor duurzaamheid of een vrouwenquotum. Dat is een ontwikkeling die men wel aanduidt als reflexief recht, eigenlijk een soort gedwongen zelfregulering. Ik vind dat veelbelovend. Het biedt een juridische bedding voor het ethische. Zulke juridische instrumenten doen toch iets anders dan doel- en middelenvoorschriften. Dat is de traditionele benadering van een overheid. Het is wat de Europese Unie doet met verbrandingsmotoren waarbij de voorschriften zo streng zijn dat de auto-industrie deze met een benzine- of dieselmotor niet meer kan halen. Dat is de harde aanpak. En dat is ook goed. Dan bereik je iets. Maar daarnaast heb je andere instrumenten nodig waarbij het recht de ethiek ondersteunt om de markt te beïnvloeden."

"Geld heeft geen inhoud"

Nieuw is ook de discussie over keuzes die mensen in hun leven willen maken. Niet altijd meer werken om nog meer geld te verdienen, maar genoeg verdienen om



OVERLAPPENDE SFEREN

Studenten bedrijfsethiek leren van Jeurissen hoe 'de overlappende zones' tussen markt, vennootschapsrecht en bedrijfsethiek voortdurend onder spanning staan en verschuiven. In twintig jaar 'vrijwillige' MVO was de markt oppermachtig, zonder dwingende wetgeving.

daarmee een goed leven te hebben. Maar wat is dat eigenlijk, het goede leven? "Dat is wat wij hebben geleerd van de Griekse filosoof Aristoteles. Die begon daarover. Politiek moet gaan over een gemeenschap van mensen die samen in rechtvaardigheid en vriendschap streven naar een goed leven. Bij hem was dat zeker een economie van het genoeg, want Aristoteles was ook de eerste die zich verzette tegen speculatief omgaan met rijkdom, met winstbejag. Dat zag hij om zich heen gebeuren. Atheners die geld gingen verdienen omwille van het geld. Dat vond hij een lege opvatting van het bestaan. En dat is het ook, want het is alleen maar meer geld en geld heeft geen inhoud. Het is ook ongedifferentieerd. Je kunt er van alles mee doen. Maar als je geen enkel goed idee meer hebt, dan blijft eigenlijk alleen maar een leeg utilisme over: nuts- en genotsdenken. Gelukkig leert de natuurproblematiek ons weer nieuwe waarden. Achtung voor Moeder Aarde."

Zijn natuurwaarden sterker dan het streven naar het goede leven?

"Ik denk dat de ideeën die mensen hebben over wat een goed leven is erg uiteenlopen. Dat is geen probleem zolang we dat van elkaar tolereren. Daarom vind ik ook één van de zegeningen van een liberale markteconomie dat iedereen zijn eigen levensplan mag trekken. De markt is zonder aanzien des persoons. Dat wil ik graag zo houden. De zwakte van een liberale markteconomie is tegelijkertijd dat het heel moeilijk is om, als het een keer echt moet, een belangrijke gezamenlijke actie te coördineren. Ons milieuprobleem dringt ons dat wel op. "Het oude liberale antwoord was altijd: je moet je verantwoordelijkheid nemen. Lange tijd was dat ook het uitgangspunt van MVO. Dat waren individuele ondernemers die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid namen. Nogal Amerikaans gedacht, eigenlijk. Henk van Luijk heeft dat idee ooit heel mooi verwoord, namelijk als 'een vrijwillige, maar niet-vrijblijvende verplichting'. Mijn conclusie is dat dat niet werkt op individueel niveau. Wanneer je met z'n allen een vrijwillige verplichting

voelt, dan moet je dat niet meer vrijblijvend houden. Die verplichting moet je afdwingen.

"Het huidige inzicht is dat moet worden teruggedrepen op een sturende overheid. Die rol is nu onvoldoende. Dat is de patstelling waarin we nu zitten. Maar ik denk ook dat de wal het schip gaat keren. Dat moment gaat komen en het wordt een kritisch moment in onze samenleving. Ik hoop dat de liberaal-democratische politiek dit gaat overleven. Zoals ik de EU zie functioneren, heb ik daar wel vertrouwen in, ook al lukt het misschien niet in alle Europese landen. In Brussel regeert nog steeds een krachtige liberaal-democratische bureaucratie."

"Niet immuun voor burgeroorlog"

De bedrijfsethicus heeft een waarschuwing in petto: "Ik ben daarom ook bang dat wanneer deze ambitie niet slaagt, landen stuurloos kunnen worden. Mensen zullen zich wanhopig of verongelijkt gaan afkeren van de overheid en deze niet meer vertrouwen. Zo van: 'Wij horen er niet meer bij'. Dan kan een samenleving uit elkaar vallen. Dan kan er heel goed een burgeroorlog ontstaan, of iets wat daarop lijkt. Geen enkele samenleving is daar ooit helemaal immuun voor gebleken, historisch gezien. Zie de enorme economische én culturele tweedeling in Amerika. In Iran zie je het ook. Je zag het in de Noord-Afrikaanse landen tijdens de Arabische lente. Het zijn zeldzame momenten dat er in een land werkelijk een grote eensgezindheid is. Wijzelf kwamen in Nederland na de Tweede Wereldoorlog in een periode van vrij grote politieke eenheid, door die grote ramp die ons allen was overkomen. Het bewustwordingseffect daarvan is langzaam uitgedoofd." ■

+ Het modulaire Executive MBA van Nyenrode

Extra inspanningen ook in True Price?

6
P+ WEEK 45 | 2022

Hoe produceren wij ons voedsel op een moreel verantwoorde wijze? Kan *true pricing* een oplossing bieden? Met die vraag in het achterhoofd begon Ellen Huls (1989) aan haar paper voor de Executive mMBA-module 'Business Ethics in context', als studente van hoogleraar Ronald Jeurissen.

T*True pricing* is een methode om op product-niveau verborgen maatschappelijke schade in de prijs op te nemen, zoals milieuverontreiniging en kinderarbeid. Het bijzondere van het onderzoek van Huls is dat ze ook de bijzondere inspanningen van boeren in *true pricing* wil opnemen, die nu onbeloond blijven. "Vooral ook maatschappelijke baten zoals extra inspanningen van boeren op het gebied van natuur, landschap en biodiversiteit." Jeurissen was vol lof over dit werkstuk: 'voortreffelijk'.

"Welke macht kan true pricing invoeren?"

"Echte prijzen voor landbouwproducten rekenen betekent veranderingen aanbrengen in de markt en in het recht. *True pricing* introduceert concurrentie op duurzaamheid in plaats van op kostprijs. Brengt transparantie in productieketens aan. Door duurzaamheid te vertalen in de prijs kan de consument duurzame keuzes uiten. Daarvoor is een wereldwijd erkende gestandaardiseerde methode nodig, om die prijzen te kunnen berekenen. In mijn paper geef ik een nieuwe rol aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat als uitvoerende macht bij het invoeren van *true pricing*. De ACM (Autoriteit Consument & Markt) zou als onafhankelijk toezichthouder kunnen optreden. Deze arbiter kan ook door niet-vrijblijvende afspraken de positie van de boer versterken ten opzichte van andere schakels in de keten, waaronder de supermarkten. Deze hebben met hun inkooporganisaties veel macht in de productieketen. Van supermarkten verwachten we transparantie over de wijze waarop hun assortiment aantoonbaar duurzaam en diervriendelijk wordt, inclusief een

eerlijke prijs voor de boeren. Duurzaamheid moet vooral niet te eenzijdig worden belicht, want het begrip kent vele facetten: van CO₂-footprint, dierenwelzijn tot gezondheid, enzovoorts."

"Geen melk uit Nieuw-Zeeland halen"

"Ik werk bij de Limburgse land- en tuinbouwbond en in mijn vrije tijd op ons familiebedrijf, een paardenopfok. Daarnaast heb ik samen met mijn zus in Zuid-Limburg ook nog een wijngaard. We verwachten volgend jaar de eerste Merlot op volle grond van Nederland te presenteren. Ik weet dus heel goed dat we in het Nederlandse voedselsysteem al jarenlang bezig zijn met verduurzaming, met de laagste CO₂ footprint per kilogram product. Tegelijkertijd zie ik dat verdere verduurzaming vaak nog onvoldoende loont, omdat de boer geen vergoeding voor extra inspanningen krijgt. Daar komt mijn interesse in *true pricing* vandaan. We moeten weer naar een systeem waarin waarde toevoegen wordt beloond. Boeren voegen de meeste gezondheidswaarden toe, maar zijn niet altijd in staat om zich de beloning hiervoor ook toe te eigenen. Toch doen we het in Nederland ten opzichte van andere landen in de wereld heel goed. We zijn constant bezig met verbeteren. Tegelijkertijd zie ik dat veel van onze supermarktproducten, ook wanneer er een Nederlands alternatief is, uit landen komen waar de externe kosten veel hoger zijn. Denk aan de boontjes uit Peru. Daarom moet *true pricing* op wereldschaal ingevoerd worden, onder internationaal toezicht. Het belangrijkste effect is dat er zo een internationaal gelijk speelveld voor voedselproducten



De 'Boeren van Amstel' besteden van elk pak melk 2 cent aan weidevogelbeheer, in samenwerking met de Vogelbescherming.

wordt gecreëerd waarbij verduurzaming loont. Doe je dat niet, dan speel je Nederland van de kaart. Dan zie ik supermarkten hun melk nog uit Nieuw-Zeeland halen, als het daar goedkoper zou zijn. Markt, recht en ethiek zijn dan niet in balans."

"Herstellen van de balans"

"Het onderzoek voor deze paper heeft mij het inzicht gegeven dat ethiek niet op zichzelf staat. Markt en recht kunnen als transformatoren gebruikt worden om ethiek te bewerkstelligen, om van de systeemwereld in de belevingswereld van mensen te komen. Door vragen te stellen als: wat loont (markt), wat is toegestaan (recht) en wat is juist (ethiek) krijg je inzicht in het huidige systeem en de benodigde systeemverandering. Ik heb gezien dat antwoorden niet eenduidig zijn. Wat loont wordt bijvoorbeeld in het huidige systeem tegengewerkt door wat is toegestaan. Hier ligt dan ook de basis voor systeemverandering. Door het schrijven van dit paper heb ik inzicht gekregen in waar deze raakvlakken tussen markt, recht en ethiek liggen en wat het effect is van een systeemverandering op deze drie afzonderlijke dimensies. Ik heb ook geleerd dat een systeemverandering juist kan zorgen voor het herstellen van de balans tussen deze dimensies, zodat ze weer versterkend aan elkaar werken."

✦ TEKST JAN BOM

✦ FOTOGRAFIE SIEGFRIED WOLDHEK, P+ EN NYENRODE

✦ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

✦ UITGEVERIJ ATTICUS BV + WWW.P-PLUS.NL