

VIEREN WE DE VRIJHEID OF NIET?

OVERHEIDSBELEID EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

*Wim Dubbink*¹

Abstract – The Dutch government has made it its purpose to stimulate Corporate Social Responsibility (CSR). Two of its main instruments are a policy to increase the transparency of markets and a policy of persuasion, in which it is claimed that CSR overlaps the (long term) self interest of companies. This paper questions the properness of these instruments. It is argued that the instruments only make sense, given a specific conceptualization of CSR. In this conceptualization - which is labelled the administrative account - CSR is defined in terms of (outer) goals companies must achieve, such as a proper balance between People, Planet and Profit. Another characteristic of this conceptualization is that it is neutral with regard to an actor's motive for being involved in CSR. CSR is made sense of in this conceptualization by referring to the latter-day crisis of government. In the paper it is argued that the administrative account of CSR must be rejected. CSR loses its meaning when in its conceptualization the inherent relation with morality is lost. An alternative conceptualization - labelled Kantian - conserves this inherent relation. This is an important reason to favour it over the administrative conceptualization. However, the two main instruments of Dutch CSR policy are not very well suited to promote this conception.

1. *Inleiding*

De Nederlandse overheid heeft zich ten doel gesteld maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te stimuleren. Voorbeeldgewijs kunnen we bij MVO denken aan ondernemingen die zich inzetten voor de strijd tegen kinderarbeid, bijvoorbeeld door – in landen waar deze praktijk nog niet is uitgebannen – uitsluitend kinderen aan te nemen tegen een redelijk salaris, een korte werkweek en verplichte scholing c.q. deze eisen op te leggen aan hun subcontractors. Een ander voorbeeld zou een bouwbedrijf kunnen zijn dat besluit om routinematig de keuze voor duurzaam hout aan de klanten voor te leggen en deze keuze ook nadrukkelijk te promoten. Diverse Nederlandse ministeries zoals Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) hebben het thema geadopteerd en het Ministerie van Economische Zaken (EZ) coördineert het nationale beleid.² Belangrijke instrumenten die door de Nederlandse overheid worden ingezet zijn het transparant maken van markten, *faming and naming* door middel van het uitreiken van prijzen, en een overtuigingsstrategie waarvan de kern is dat ondernemers zich moeten realiseren

¹ Wim Dubbink is universitair hoofddocent Bedrijfsethiek aan het Departement Wijsbegeerte van de Faculteit Wijsbegeerte, Universiteit van Tilburg. Dit artikel is mogelijk gemaakt door een onderzoekssubsidie van NWO, programma Ethiek, Onderzoek en Beleid. E-Mail: W.Dubbink@uvt.nl

² Zie: Handelingen der Tweede Kamer, nummer 26485.

dat MVO samenvalt met hun lange termijn eigenbelang. MVO kan - en moet wellicht zelfs - worden toegejuicht. Toch geldt dit niet voor het vigerende Nederlandse beleid rond MVO. Tenminste twee belangrijke instrumenten uit het arsenaal van de overheid moeten worden afgewezen, te weten het streven naar transparantie en de overtuigingsstrategie die MVO identificeert met het eigen belang van de onderneming.

De meeste artikelen waarin specifieke instrumenten van beleid worden bekritiseerd zijn sociologisch van aard. Ze laten op empirische wijze zien dat een instrument bijvoorbeeld niet doelmatig of doeltreffend is. Dit artikel heeft in die zin een afwijkende methodiek: hier worden specifieke beleidsinstrumenten afgewezen op grond van een *filosofische* analyse. Politieke theorie wordt relevant gemaakt voor de praktijk. Er zal worden betoogd dat MVO op twee zeer verschillende manieren kan worden geconceptualiseerd. Transparantie en de inzet op eigenbelang als instrumenten passen bij de ene conceptie die ik 'de bestuurlijke visie op MVO' heb gedoopt (paragraaf 2, 3 en 4). De instrumenten passen echter niet bij de tweede conceptie die ik 'de Kantiaanse visie' zal noemen (paragraaf 5 en 6). Het sluitstuk van mijn betoog vormt een argumentatie die aantoont dat de Kantiaanse visie op MVO de voorkeur verdient (paragraaf 7). Wellicht belangrijk om daarbij te onderstrepen is dat dit artikel zich *niet* in het algemeen tegen het idee van transparantie richt of tegen het idee dat het belangrijk is dat bedrijven oog moeten hebben voor het feit dat hun lange termijn eigenbelang nogal eens samenvalt met maatschappelijke doelen (zie ook paragraaf 8). Het specifieke doel van dit artikel is kritiek te leveren op de gedachte dat een beleid gericht *op het stimuleren van MVO* zich in belangrijke mate kan richten op het bevorderen van transparantie en het verkondigen van de boodschap dat eigenbelang en MVO samenvallen. Een dergelijk beleid, gericht op MVO, schiet tekort en heeft zelfs gevaarlijke contraproductieve effecten.

De kern van dit artikel is dus een filosofische beschouwing over de waarde van twee verschillende concepties van MVO, de bestuurlijke en de Kantiaanse. Door zo expliciet de discussie aan te gaan over de juiste conceptie van MVO neemt dit artikel een bijzondere positie in in het debat over MVO, zowel vanuit het Nederlandse als het internationale perspectief. Dat MVO op zeer veel verschillende manieren kan worden geconceptualiseerd, wordt in brede kring erkend, maar veelal niet fundamenteel geconceptualiseerd. Meestal wordt de omstreden aard van het concept afgedaan als een typisch aspect van het veld of een zaak van verder onderzoek (Van Marrewijk, 2003: 95-97; MacWilliams, 2006). Kenmerkend is de wijze waarop de Nederlandse overheid zelf met de diversiteit in conceptualisering omgaat. In diverse beleidsdocumenten wordt geconstateerd dat MVO op allerlei manieren kan worden geconceptualiseerd (zie bijvoorbeeld: Handelingen, 1999: 1). Maar deze constatering wordt niet opgevat als een aansporing om de zelf gekozen definitie van MVO zorgvuldig te rechtvaardigen; eerder als een vrijbrief om simpelweg een keuze te maken uit de vele mogelijke definities die voorhanden zijn. Hier wordt ervan uitgegaan dat de wijze waarop MVO wordt geconceptualiseerd ertoe doet. Een wazige of verkeerde definitie kan leiden tot theoretische onduidelijkheden en verkeerde keuzes in de praktijk. Er is immers een nauwe relatie tussen de wijze van conceptualiseren van MVO en het specifieke beleid dat op grond daarvan zinvol is, zowel vanuit prudent als vanuit moreel perspectief. Een verkeerde conceptualisering leidt tot verkeerd beleid.

Voor een goed begrip van dit artikel is belangrijk te constateren dat zowel de bestuurlijke visie op MVO als de Kantiaanse gezien moeten worden als *normatieve* visies. Ze

zeggen niet alleen wat MVO *is* maar vooral ook wat MVO *zou moeten* inhouden. Deze stellingname impliceert mijns inziens niet dat beide visies zichzelf expliciet moeten presenteren als normatieve visies. Waar het om gaat is dat ze beide noodzakelijkerwijs implicaties hebben voor de wijze waarop MVO als ideeëngoed en als praktijk gestalte zou moeten krijgen.

Natuurlijk geldt dat er veel meer definities zijn dan deze twee. De keuze om nu juist de administratieve visie te bekritisieren is ingegeven door het feit dat dit de conceptie is die in de praktijk van het Nederlandse beleid gebruikt wordt en daardoor beleidsmatig heel relevant is. Daarom is de constructie van de bestuurlijke conceptie geënt op een korte analyse van het Nederlandse beleid. In de beschrijving van de bestuurlijke conceptie zal het duidelijk worden dat er twee redenen zijn om de visie 'bestuurlijk' te noemen. Enerzijds is deze benaming geëigend omdat deze conceptie wordt uitgedragen door de Nederlandse regering en de Ministeries. Anderzijds geldt dat in deze conceptie MVO in dienst staat van bestuurlijke doelstellingen. Tegenover de bestuurlijke conceptie wordt de Kantiaanse geplaatst. Deze wordt opgebouwd door een aantal typische Kantiaanse axioma's - zoals de scheiding tussen het moreel juiste en het moreel waardevolle en het belang van motieven voor moraliteit - toe te passen op het denken over MVO. Dit leidt tot volledig andere visie op MVO, maar nog steeds één die past bij onze culturele intuïties aangaande het fenomeen. De Kantiaanse visie op MVO zal eerst als zodanig worden gepresenteerd. Dat deze visie ook de sterkste papieren heeft - en juist daarom is gekozen als tegenhanger van de bestuurlijke visie - zal in de slotparagrafen worden duidelijk gemaakt.

Naast de normatieve conceptualisering van MVO die ter discussie staan in dit artikel kan MVO ook op een beschrijvende manier worden gedefinieerd. In dat geval duidt de definitie in algemene zin aan wat voor soort van handelingen of praktijken in de empirische werkelijkheid mogelijk te boek kunnen staan als (typische) voorbeelden van MVO. Om enige oriëntatie te bieden in de arena van omstreden normatieve concepties van MVO zal ik hier één beschrijvende definitie van MVO formuleren. Ik claim dat deze definitie neutraal is tegenover de twee normatieve conceptualisering die hier besproken zullen worden. Bovendien geldt dat de definitie drie aspecten van MVO uitlicht die ook naar voren worden geschoven door de bestuurlijke visie op MVO (dwz: de visie die ik bekritisier). Om deze redenen meen ik een beschrijvende definitie te kunnen geven zonder een diepgaande studie naar mogelijke empirische interpretaties te hebben gepleegd (Zie hiervoor: De Bakker, Groenewegen, en Den Hond, 2005).

De drie aspecten van MVO die in de beschrijvende definitie zullen worden uitgelicht zijn dat MVO gerelateerd is aan het tot stand brengen van *maatschappelijke doelstellingen*, dat MVO is gebaseerd op *vrijwilligheid* - tenminste in de zin dat MVO boven de wet uitgaat - en dat bedrijven die participeren in MVO door de samenleving gezien worden als bedrijven die iets *goeds* doen (zie respectievelijk: Handelingen, 2001: 5, Handelingen, 2004: 1 en Handelingen, 2001: 13). Op basis van deze drie elementen kan de volgende beschrijvende definitie van MVO worden gegeven. 'MVO' kan worden gebruikt om een bedrijf aan te duiden dat erkent dat bedrijven structureel moeten accepteren dat zij een verantwoordelijkheid hebben voor het tot stand brengen van bepaalde sociale goederen zoals duurzaamheid en universeel respect voor mensenrechten. Als een consequentie van deze erkenning zal het bedrijf vaak bezig zijn met activiteiten die voorbij het louter opvolgen van wettelijke regels gaan en die ten goede komen aan een

sociale doelstelling. Bedrijven die op deze wijze handelen zullen door de samenleving - de burgers en consumenten - als apart of bijzonder beschouwd worden. Niet in de zin dat niet elk bedrijf zo zou kunnen handelen, maar in de zin dat het bedrijf participeert in een praktijk die moreel waardevol wordt geacht.

2. De achtergronden van het Nederlands beleid

MVO is de laatste vijftien jaar tamelijk populair geworden in Nederland, zowel in de maatschappelijke discussie als bij (grote) bedrijven. Parallel aan deze populariteit, won MVO aan belangstelling binnen de Nederlandse overheid. In de jaren '90 benadrukten zowel de regering als diverse ministeries expliciet hoe belangrijk zij MVO achtten. Zo stelde het ministerie van LNV dat '*MVO bij het ministerie hoog in het vaandel staat*' (Sonnema en Kolkman, 2005:1). En de regering stelde dat '*(h)et kabinet ... de ambitie (heeft) om samen met andere spelers op het veld MVO tot volle wasdom te brengen*' (Handelingen, 2001: 4; zie ook: Handelingen, 2002: 2). Eind jaren '90 werd het thema op diverse niveaus tot onderwerp van beleid, bijvoorbeeld binnen het ministerie van LNV. De ontwikkeling van formeel beleid van regeringszijde begon met een adviesaanvraag aan de SER. Een korte bespreking van het advies dat rond de eeuwwisseling als '*De winst van waarden*' (2000) werd gepresenteerd, is relevant omdat het regeringsbeleid in belangrijke mate is geënt op dit advies.

De SER stelt in zijn advies dat MVO op vele manieren wordt omschreven. Zelf geeft de SER (2000: 9) een omschrijving van MVO waarvan een essentieel onderdeel is dat bedrijven voldoende gericht moeten zijn op het leveren van een bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op de langere termijn. Daarbij interpreteert de raad 'welvaart' op een brede manier die publieke en zelfs niet-economische goederen omsluit. De definitie van de SER moet gezien worden in de context van de algemene visie van de raad op de doelstellingen van de samenleving (c.q. het samenleven) en de rol hierbinnen van ondernemingen. Volgens de SER is sociale waardecreatie in algemene zin het doel van de samenleving c.q. het samenleven. Bedrijven dragen hier altijd al aan bij door hun economische oriëntatie. Maar bedrijven kunnen hun bijdrage aan het maximaliseren van sociale goederen *optimaliseren* door MVO. Bedrijven die participeren in MVO nemen meer standaarden in ogenschouw die relevant zijn voor de creatie van maatschappelijke welvaart en zullen proberen een adequate balans tussen deze standaarden tot stand te brengen (SER, 2000: 10). Wat betreft deze standaarden denkt de raad naast de economische standaard in het bijzonder aan respect en zorg voor mensen(rechten) en duurzaamheid. Tezamen vormen deze standaarden de welbekende *Triple P* (People, Planet, Profit).³

In haar eigen standpuntbepaling (met name Handelingen, 2001 maar ook andere nummers uit dit dossier bevatten relevante passages) refereert de Nederlandse regering vaak naar het rapport van de SER en gebruikt zij dit als inspiratiebron. Zo stelt ook de regering (Handelingen, 2001: 5) dat het bewust richten van de bedrijfsactiviteiten op de drie

³ Dit artikel is niet bedoeld als een diepgaande studie van het SER advies. Het is mogelijk verdedigbaar te stellen dat het rapport mogelijk op sommige punten anders kan worden geïnterpreteerd. Voor het doel van dit artikel is deze weergave echter adequaat.

dimensies van waardenschepping (dwz Triple P) een essentieel aspect van MVO is. Interessant is dat de regering ook aangeeft waarom zij meent dat MVO belangrijk is. Een eerste argument is puur economisch van aard. Volgens de Nederlandse regering is MVO een manier om de concurrentiekracht van zowel individuele Nederlandse bedrijven als van Nederland als geheel veilig te stellen (Handelingen, 2002: 2; zie ook Sonnema en Kolkman, 2005: 1). Een ander motief is echter veel belangrijker. Dit is de mogelijke bijdrage die MVO kan leveren aan *governance* of de besturingsbehoefte van Nederland. Zowel de SER - die dit argument ook naar voren schuift - als de Nederlandse regering plaatsen dit argument in de context van de discussie over de grenzen van staatssturing (*the limits of state action*) zoals dat aan het eind van de 20^{ste} eeuw mondiaal aanzwol (Keane, 1988 en 1988b; Dubbink, 2002). De belangrijkste gedachte van deze discussie is dat we getuige zijn van een proces waarin de regeringsmacht van staten afneemt en het falen van besturingspogingen door de overheid toeneemt. Aangezien de (mondiale) bestuurlijke problemen alleen maar lijken toe te nemen, kan dit besturingstekort alleen worden aangevuld als bedrijven op dit probleem inspringen. Zij moeten ook (leren) hun steentje (bij) te dragen aan het realiseren van maatschappelijke doelstellingen. Aangezien hun macht en potentie de laatste decennia alleen maar lijkt te zijn toegenomen, moeten ze hiertoe ook in staat worden geacht.

3. De bestuurlijke conceptie van MVO

Op grond van deze korte uiteenzetting over de achtergronden van het Nederlandse beleid zal nu de bestuurlijke conceptie van MVO worden geconstrueerd. We kunnen deze bestuurlijke conceptie met behulp van zes karakteristieken duiden. Ten eerste omschrijft de bestuurlijke conceptualisering MVO in termen van gerealiseerde doelen of - wellicht iets genuanceerder - in termen van acties en hun voorziene gevolgen. Deze karakteristiek volgt uit de identificatie van MVO met de Triple-P idealen: MVO is hetzelfde als duurzaamheid en mensenrechten als (extra) standaarden voor ondernemerssucces gebruiken. Zij volgt ook uit een verkorte definitie van MVO die de regering soms gebruikt: MVO is '*de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming*' (Handelingen, 2005: 1; Zie ook: SER, 1999: 8, 13 en 91).

Een tweede hieraan gerelateerde karakteristiek betreft de aard van de motivatie die adequaat is voor MVO. Hier geldt dat de bestuurlijke conceptie volledig neutraal staat tegenover de aard van de motivatie. Het maakt in de visie van de Nederlandse regering niet uit *waarom* een bedrijf ervoor kiest om zich te oriënteren op de Triple P standaarden. Elk bedrijf dat dit doet, participeert in MVO, ongeacht of het door een besef van plicht wordt gemotiveerd of door overwegingen aangaande het lange termijn eigenbelang van de onderneming. Alles is goed. Hoewel de bestuurlijke conceptualisering eigenbelang als motivatie dus nadrukkelijk toestaat, is hiermee niet gezegd dat het andere motieven zoals morele plicht daarmee afwijst. De bestuurlijke conceptie laat ook een beroep op plicht als mogelijke motivatie open. Interessant genoeg, zien we dat het Nederlandse beleid zich in sommige situaties ook op deze motivatie beroept. Zo spreekt de staatssecretaris van Economische Zaken soms over MVO in termen van '*moreel leiderschap*' (Handelingen, 2004b: 4) en stelt ze dat veel ondernemers '*zeker niet alleen economisch zijn gemotiveerd*' (Handelingen, 2005b: 3). Daarbij geldt dat het samengaan

van eigenbelang en morele plicht zich in de bestuurlijke conceptie ook uitstrekt tot specifieke handelingen. Een specifieke handeling kan binnen de bestuurlijke conceptie tegelijkertijd zijn ingegeven door beide motieven. In dat geval versterken ze elkaar. Filosofisch gezien spreken we dan van situaties van overdeterminatie (Herman, 1993; Bowie, 1999).

Een derde karakteristiek van de bestuurlijke conceptie is dat de zin of betekenis van MVO wordt gevat in instrumentele termen. MVO heeft geen waarde op zich. De zin en logica van het fenomeen wordt gevonden in het besturingstekort waarmee overheden de laatste decennia te kampen hebben. MVO is een antwoord op dit probleem. Een vierde karakteristiek van de bestuurlijke conceptie is dat MVO wordt opgevat als een fenomeen dat als praktijk in concrete situaties vaststelbaar is. Wanneer bedrijf A bepaalde handelingen verricht en daarbij claimt dat deze voortvloeien uit MVO dan kan de buitenwereld deze claim verifiëren; misschien niet objectief maar dan toch zeker op basis van intersubjectieve criteria. Deze karakteristiek volgt uit het belang dat de overheid toekent aan de verifieerbaarheid van MVO.

Een volgende karakteristiek van deze conceptualisering van MVO heeft betrekking op het feit dat MVO in onze cultuur moreel wordt gewaardeerd. Bedrijven die in MVO participeren doen iets goeds (zie ook paragraaf 7). Een vraag die in dit verband kan worden gesteld luidt: waardoor wordt deze morele waardering in geval van MVO-activiteiten geschapen? De bestuurlijke conceptie van MVO is hier helaas niet heel duidelijk. Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat de morele waardering voor MVO wordt geschapen door het feit dat bedrijven zich houden aan bepaalde door de samenleving gestelde regels en standaarden. Dit is echter geen sterke positie: normaal gesproken kennen we geen morele waarde toe aan actoren die zich (alleen maar) aan bepaalde intersubjectief redelijke of fatsoenlijke standaarden houden. Hoe wenselijk dat ook is: dat verwachten we gewoon. Er is meer te zeggen voor de stelling dat in de bestuurlijke conceptualisering morele waardering voortkomt uit het *vrijwillige karakter* van MVO. MVO is een goede zaak omdat bedrijven die erin participeren zich houden aan bepaalde regels en standaarden, zonder dat ze daartoe op de één of andere wijze zijn gedwongen. Een laatste karakteristiek van de bestuurlijke conceptie is dat erin geen scherp en expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen de *samenleving* en haar doelen en zin en de *overheid*. Overheid en samenleving staan in elkaars verlengde of liever gezegd: de overheid staat in het verlengde van de samenleving. Hoe dan ook: er is in de conceptualisering geen ruimte voor eventuele spanningen, tegenstellingen of afwijkende doelstellingen van staat en samenleving. Een eerste teken hiervoor is de instrumentele visie op MVO. MVO is zinvol voor de *samenleving* omdat het de *overheid* helpt die aanloopt tegen de grenzen van zijn kunnen. Een tweede aanwijzing is dat in het Nederlandse beleid sterk het idee van *samenwerking* wordt benadrukt. MVO betekent in de bestuurlijke conceptie in belangrijke mate dat overheid en bedrijfsleven op een bepaalde manier samenwerken in het tot stand brengen van maatschappelijke doelen.

4. De instrumenten van het Nederlands beleid

Welke beleidsinstrumenten passen bij de bestuurlijke conceptie van MVO? In haar analyse van het gewenste instrumentarium benadrukt de Nederlandse overheid dat (directe)

wetgeving als meest gangbare instrument van de overheid in dit geval niet adequaat is. MVO handelt per definitie om een praktijk die boven de wet uitstijgt. Bovendien geldt dat in MVO het private initiatief voorop moet staan en dat de diversiteit van mogelijke handelingen erg groot is (Handelingen, 2001: 4; zie ook Handelingen 2001b: 1). Gegeven deze eigenheid van MVO dient volgens de Nederlandse regering beleid rond MVO zich te beperken tot het verstrekken van informatie en het faciliteren en stimuleren van ondernemingen die een keuze voor MVO willen maken of reeds hebben gemaakt. Ondanks deze beperking blijft er nog een breed spectrum van mogelijke instrumenten over. Te denken valt aan financiële of economische instrumenten of het financieren van een kenniscentrum. Het Nederlandse beleid richt zich op diverse van deze mogelijkheden. Zo heeft de overheid in de eerste jaren van deze eeuw een MVO-kenniscentrum opgezet dat zij een aantal jaren zal financieren (zie www.mvonederland.nl). Er zal hier geen overzicht van alle mogelijke instrumenten gegeven worden. We concentreren ons op twee instrumenten die relatief veel aandacht krijgen: het streven naar transparantie van de onderneming en de markt en een overtuigingsstrategie waarvan de boodschap is dat MVO óók in het lange termijn eigenbelang van de onderneming is.

In diverse beleidsdocumenten wordt benadrukt dat MVO niet alleen goed is voor de samenleving. Het is ook goed voor het (lange termijn) eigenbelang van de onderneming. Zo stelt de staatssecretaris van Economische Zaken dat MVO moet lonen voor de kopgroep en lezen we in een *factsheet* van LNV 'deze benadering levert lange termijn winst op voor ondernemers en maatschappij' (LNV, 2005). Uiteraard is de Nederlandse overheid niet de eerste partij die de stelling aangaande de gelijkgerichtheid van MVO en het langetermijneigenbelang van ondernemingen verdedigt en als strategie inzet. Veel ethici en pleitbezorgers zijn haar voorgegaan (Paine, 1997: 1; zie ook: Post, Lawrence and Weber, 1999). Uit deze traditie zijn diverse argumenten te putten aangaande het lange termijn voordeel dat MVO voor ondernemingen biedt (zie ook Crane en Matten, 2004: 41-42). Soms zijn er directe financiële voordelen, bijvoorbeeld als hergebruik van afvalstoffen voordelig blijkt te zijn. Daarnaast wordt gewezen op de publicitaire voordelen en het belang van een goede reputatie, die door MVO wordt versterkt. Ook de relatie met de overheid is relevant in dit verband: bedrijven die participeren in MVO blijven de regelstellende overheid een stap voor en - belangrijker - kunnen nogal eens invloed uitoefenen op vorm die de regelgeving uiteindelijk aanneemt. Het belangrijkste argument voor de profijtelijkheid van MVO is daarmee wellicht nog niet genoemd. In de context van MVO wordt er vaak op gewezen dat zelfs vanuit een bedrijfsmatig perspectief winst in letterlijke zin niet het enig relevante criterium is. Bedrijven moeten ook *overleven* en om te kunnen overleven moeten bedrijven *legitimiteit* verwerven in de omgeving (zie Meyer and Rowan, 1977; Powell and DiMaggio, 1991 en Post, Lawrence and Weber, 1999). MVO is een doeltreffende manier om deze legitimiteit te verwerven. MVO verschaft bedrijven een *licence to operate* (Handelingen, 2001: 6). Onder andere vanwege dit laatste argument kunnen we dus zeggen dat MVO profijtelijk is vanuit het langetermijnperspectief, zelfs als het in letterlijke zin zichzelf niet volledig terugbetaalt. Vanuit het lange termijn bedrijfsmatig perspectief zijn meer criteria relevant.

Hoe verhoudt de bestuurlijke conceptie van MVO zich tot de 'eigenbelang overtuigingsstrategie'? Kan worden gesteld dat de bestuurlijke conceptie goed past bij deze strategie of deze zelfs op de één of andere manier uitlokt? Als eerste stap op weg naar een ant-

woord op deze vraag wil ik de stelling verdedigen dat een beroep op eigenbelang een zeer sterke motivatie is. Als een actor B een andere actor A wil motiveren om handeling x te verrichten, dan is het laten zien dat handeling x A's eigen belangen dient een sterk middel, zeker in de context van de markt en zeker ook wanneer we rekening houden met de kosten van het motiveren.⁴ Gegeven dat een beroep op eigenbelang een sterke bron van motivatie is die eenvoudig en goedkoop is toe te passen, is de stelling verdedigbaar dat een prudente actor B dit instrument in alle mogelijke gevallen zal willen toepassen. We kunnen daarom zeggen dat een prudente Nederlandse overheid een beroep op eigenbelang als instrument ter bevordering van MVO zal willen en moeten inzetten, tenzij er, gegeven de conceptie van het begrip, dringende redenen zijn die zich hiertegen verzetten. Deze redenen kunnen enerzijds empirisch van aard zijn. Gegeven de conceptualisering van het begrip is het *onwaar* dat MVO het eigenbelang van ondernemingen dient. Anderzijds kunnen deze redenen *inherent* met de conceptualisering verbonden zijn. Een beroep op eigenbelang is dan niet gepast omdat het botst met andere aspecten van de conceptie, zoals dat - gegeven de conceptie - MVO uitsluitend dient te zijn ingegeven door plicht.

In deze zin kunnen we dan zeggen dat de bestuurlijke conceptualisering past bij een beroep op langetermijneigenbelang als instrument. De wijze waarop MVO geconceptualiseerd wordt in de bestuurlijke conceptie werpt geen barrières op tegen de inzet van dit instrument. Enerzijds ligt er voldoende empirisch bewijs op tafel om te kunnen volhouden dat MVO in ieder geval in vele gevallen voordeel oplevert (Graafland, 2002). Wel moet worden beseft dat naarmate een groter beroep op de profijtelijkheid van MVO wordt gedaan, MVO empirisch gezien aan nauwere voorwaarden wordt gebonden. Naarmate een zwaarder beroep wordt gedaan op eigenbelang als instrument, moet men ook erkennen dat MVO geen middel is om bedrijven te bewegen handelingen te verrichten die *niet* in hun lange termijn eigenbelang zijn (of althans niet vanuit die motivatie voortkomen).⁵ Aangezien de bestuurlijke conceptie MVO vat in termen van te bereiken resultaten zijn er anderzijds ook geen inherente barrières. De bestuurlijke conceptie stelt geen eisen ten aanzien van vereiste motivatie. Eigenbelang als motivatie is dus toegestaan.

Het vergroten van de transparantie als beleidsinstrument is de laatste jaren een zeer populair concept. Het wordt naar voren geschoven door allerlei instanties, zoals *Transparency International*⁶ en door allerlei regeringen. Zo stelt de Vlaamse regering dat transparantie één van de basiselementen van good governance is⁷ en zet de Nederlandse

⁴ Men kan stellen dat een beroep op eigenbelang zeker niet in absolute zin de meest sterke motivatiebron is. In veel situaties is dreigen met geweld doeltreffender. In sommige situaties is dat een moreel beroep op plicht (oorlog) of affectie (ouder die met gevaar voor eigen leven kind redt). Wel kan gesteld dat van alle universele mechanismen een beroep op eigenbelang de minst complexe is, in de zin dat er weinig organisatie en kosten mee gemoeid zijn.

⁵ Vanuit een traditioneel neoklassiek economisch perspectief of vanuit een zelfverklaard 'realistisch ondernemingsperspectief' wordt nogal eens gesteld dat al het ondernemingshandelen vanuit eigenbelang is gemotiveerd. Een van de vele zaken die is af te dingen op deze stellingname is dat veel routinematig handelen binnen ondernemingen (het juiste wisselgeld teruggeven, het product leveren dat je beloofd hebt) voortkomt uit een alledaags besef van moraliteit. Wie stelt dat moraliteit op de markt afwezig is, heeft een vertekend beeld van wat moraliteit inhoudt. Het gaat niet alleen om heldendaden.

⁶ see: www.transparency.org.

⁷ See: www2.vlaanderen.be/ned/sites/bbb/krachtlijnen/basisprincipes/transparantie.htm, visited May 5, 2006.

regering transparantie in op diverse beleidsterreinen, van milieubeleid tot voedselkwaliteit. De Nederlandse regering heeft transparantie ook een plaats gegeven in het stimuleringsbeleid rondom MVO. In diverse nota's wordt een direct en rechtstreeks verband gelegd tussen MVO en transparantie. Zo stelt de regering in de nota aangaande het regeringsstandpunt MVO: *'Het kabinet kiest voor een aanpak die maatwerk mogelijk maakt: ... en vooral de transparantie bevorderen, zodat stakeholders zich goed een beeld kunnen vormen over het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap van bedrijven'* (Handelingen, 2001: 3).

Wat betekent transparantie en hoe werkt het als beleidsinstrument? Transparantie betekent kort gezegd dat bedrijven openheid moeten verschaffen. Bedrijven moeten adequate informatie verschaffen over alle facetten van de bedrijfsvoering; van adequate informatie over het product tot adequate informatie over de financiën, de interne organisatie en de effecten van de onderneming op het milieu. Transparantie is in het denken van de Nederlandse overheid - en het hedendaagse denken over governance in het algemeen - geen doel op zich. Transparantie is een instrument. Het doel is het beter laten functioneren van de organisatie wier transparantie wordt nagestreefd. Dit doel wordt op indirecte wijze bereikt. Het idee is dat bedrijven beter gaan functioneren wanneer hun stakeholders - in het bijzonder de consumenten - hen beter in de gaten kunnen houden. Zo is bijvoorbeeld in relatie tot het functioneren van de overheid de gedachte dat corruptie zal afnemen door transparantie: doordat ambtenaren en politici weten dat hun daden zichtbaar zijn voor de burgers, zullen ze zich niet meer inlaten met corruptie. Ze worden dan bang om gepakt te worden of bang voor de schaamte van een publieke veroordeling. Zo bezien kunnen we dus zeggen dat transparantie een indirect werkend besturingsinstrument is, waarvan de modus operandi het verschaffen van openheid is.⁸

Welk hoofddoel moet bereikt worden door inzet van het middel transparantie in het beleid ter stimulering van MVO? De Nederlandse regering geeft geen expliciete en uitgebreide analyse van de redenen waarom zij nu juist inzet op transparantie. We zullen hier dus tussen de regels door moeten lezen. De sleutel is mijns inziens dat de Nederlandse overheid streeft naar een *verifieerbare interpretatie* van MVO. De grootste angst van de regering lijkt te zijn dat bedrijven wel van alles roepen over hun inzet ten behoeve van MVO maar feitelijk niets doen. Dit komt bijvoorbeeld sterk naar voren in één van de slagzinnen van (zowel de SER als) de Nederlandse regering aangaande MVO: *vrijwillig maar niet vrijblijvend* (Handelingen, 2004: 1). Hiermee lijkt de Nederlandse overheid te willen zeggen: bedrijven bepalen zelf *of* ze meedoen in MVO, maar *als* je erin participeert dan neem je ook bepaalde verplichtingen op je. Anders gezegd: de grootste angst van de regering - die de nadruk op een verifieerbare interpretatie verklaart - is de angst voor *windowdressing*. Windowdressing is de grootste vijand van alle pleitbezorgers van MVO. Het betekent dat bedrijven net doen alsof ze MVO serieus nemen maar feitelijk niets doen. In geval van windowdressing verliest MVO dubbel. Enerzijds wordt er dan ondanks allerlei beloftes niets gedaan voor het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Anderzijds - en structureel gezien belangrijker -

⁸ Feitelijk bestaan er twee discoursen over transparantie: het economische en het politieke. Ik heb hier het politieke discours verwoord. Het economische discours wijkt hiervan iets af: transparantie maakt hierin deel uit van het denken over perfecte concurrentie of de perfecte markt, en wel als conditie. Ik heb me beperkt tot het politieke discours omdat dit de boventoon lijkt te voeren in het Nederlandse regeringsbeleid. Voor een nadere duiding van het economische en het politieke discours over transparantie, zie: Dubbink, W. 'Transparency Gained, Morality Lost'. Submitted to *Business and Society*, 2006.

ondermijnt windowdressing het vertrouwen van de burgers en consumenten in de mogelijkheid van MVO. Windowdressing is een voedingsbodem voor cynisme over de markt. Tegelijkertijd is windowdressing niet makkelijk uit te roeien: vanuit het perspectief van het malafide bedrijf is het de meest gunstige positie waarin een bedrijf kan terechtkomen. Een bedrijf kan de vruchten oogsten die een MVO-reputatie met zich brengt, zonder dat het bedrijf zich de bijbehorende inspanning hoeft te getroosten. Deze stand van zaken maakt dat windowdressing - en de angst voor het fenomeen! - een grote zorg is voor alle voorstanders van MVO. Transparantie past hierbij als een tweesnijdend zwaard: het verkleint de succesansen van een malafide onderneming en vergroot de kans dat bedrijven die werkelijk participeren in MVO de vruchten van hun inspanning kunnen plukken.

Eén relevant aspect van het hedendaagse denken over transparantie als instrument moet nog worden aangestipt. Het streven naar transparantie moet op de één of andere manier worden geoperationaliseerd. De openheid moet in een bepaalde vorm worden gegoten. Dat kan op allerlei manieren. Typisch voor veel van het hedendaagse denken over transparantie, en zeker dat van de Nederlandse overheid, is dat over transparantie wordt nagedacht in termen van een uniforme wijze van rapporteren, standaardisering van informatie en objectieve metingen (zie bijvoorbeeld ook het Global Reporting Initiative).⁹ Ik zal dit de boekhoudervisie op de operationalisering van transparantie noemen. Dat transparantie op deze wijze wordt geoperationiseerd is aan de ene kant wel te begrijpen. In tijden waarin informatie moeilijk vergelijkbaar is en men niet alleen kampt met tekorten maar ook met overbelasting aan informatie is de boekhoudervisie een prudente invulling van het streven naar transparantie. Aan de andere kant hoeft een streven naar transparantie niet noodzakelijk in deze mal gegoten te worden. Openheid kan ook op niet gestandaardiseerde wijze worden nagestreefd en daarbij meer letten op het belang van bepaalde idiosyncratische aspecten van de bedrijfsvoering.

Hoe verhoudt transparantie als instrument zich tot de bestuurlijke visie op MVO? We kunnen stellen dat hier eenzelfde verhouding geldt als bij het vorige instrument. Transparantie is in principe wenselijk, zeker als het gaat om bedrijven en zeker op de markt, ook al moeten hier om redenen van privacy en het beschermen van het economische eigenbelang zekere grenzen in acht worden genomen. Een prudente overheid zet dus transparantie als middel in ter bereiking van MVO, tenzij er redenen zijn om dat niet te doen. Opnieuw geldt dat de bestuurlijke conceptie van MVO geen barrières opwerpt. De conceptie vat MVO in termen van resultaten op het gebied van de drie P's en deze kunnen uitstekend openbaar gemaakt worden. De boekhoudervisie leent zich uitstekend om deze openheid te operationaliseren.

5. De Kantiaanse conceptie van MVO

In deze paragraaf zal ik de alternatieve, Kantiaanse, conceptie van MVO uitwerken en laten zien dat de twee instrumenten niet passen bij deze conceptualisering. In de volgende paragraaf zal ik dan laten zien dat deze conceptualisering veel sterker is dan de bestuurlijke. De Kantiaanse conceptie verschilt fundamenteel van de bestuurlijke, op

⁹ See: www.globalreporting.org/guidelines/2002/intro1a.asp, visited May 10, 2006.

alle zes genoemde karakteristieken. Volgens de Kantiaanse conceptie betekent MVO dat marktactoren zich in hun beslissingen mede moeten oriënteren op bepaalde morele principes; dit doen zij omdat zij erkennen dat de markt niet mag worden gereduceerd tot een sfeer van handelen waarin uitsluitend het eigenbelang telt als motief voor handelen. De genoemde principes zijn gerelateerd aan de publieke consequenties van het handelen van de betrokken onderneming. 'Niet schaden' en 'handel rechtvaardig' vormen twee van de voornaamste van deze principes. Dus, de eerste karakteristiek van de Kantiaanse conceptie is dat *motivatie* een centrale positie inneemt. MVO betekent dat bedrijven erkennen dat ze zich niet alleen maar kunnen en moeten laten leiden door eigenbelang. Morele plicht wordt erkend als een aparte en zelfstandige motivatie. Natuurlijk betekent dit niet dat in de Kantiaanse conceptie acties en hun consequenties volledig irrelevant zijn. Een onderneming die morele plicht als apart en zelfstandig handelingsmotief erkent, erkent dat het aan de samenleving verplicht is om bepaalde principes in zijn beslissingen te laten meewegen. Deze erkenning heeft zonder twijfel invloed op het handelen van de onderneming en de consequenties van dat handelen. Niettemin is er dit basale verschil: de Kantiaanse visie begint met het motief van handelen. Daarnaast geldt dat MVO in deze conceptie niet direct gekoppeld wordt aan specifieke acties. In zover als de Kantiaanse visie is gekoppeld aan de verplichtingen van de onderneming tegenover de samenleving, kan alleen worden geëist dat de onderneming bepaalde principes relevant maakt in beslissingsprocessen. Een tweede, hiermee enigszins verweven karakteristiek betreft de *aard* van de motivatie. In het Kantiaanse denken is MVO gekoppeld aan morele plicht als apart en zelfstandig handelingsmotief. Alleen handelingen die zijn ingegeven door morele plicht tellen als MVO. Daarbij geldt dat in het Kantiaanse denken eigenbelang en morele motivatie elkaar uitsluiten in specifieke acties. De Kantiaanse conceptie wijst dus overdeterminatie af. Eigenbelang en morele plicht kunnen niet tegelijkertijd de ultieme reden zijn waarom een handeling is gepleegd. Men redt het kind van de baas vanwege een morele plicht die men ervaart *of* omdat men hier de voordelen van inziet maar niet omwille van beide redenen tegelijkertijd. Zonder te diep op deze materie in te gaan, kan gesteld dat dit te maken heeft met de bijzondere aard van plicht als motief in het Kantiaanse denken. Het besef van plicht is niet zoals bijvoorbeeld verlangen naar lekker eten een empirische prikkel. Prikkelers kunnen bij elkaar worden opgeteld. Als ik verlangen heb naar lekker eten en verlangen naar sociale praatjes dan kan je zeggen dat die prikkels elkaar versterken in mijn actie om iemand op te bellen en iets af te spreken. Besef van plicht heeft een categorisch karakter: het is er of het is er niet. Als het er is, domineert het elke prikkel. Als het niet domineert, is het ook niet aanwezig. Eigenbelang en morele plicht sluiten elkaar daarom uit.¹⁰

Een derde karakteristiek van de Kantiaanse conceptie is dat MVO erin niet instrumenteel wordt begrepen. MVO wordt niet onmiddellijk in verband gebracht met het hedendaagse besturingstekort. MVO heeft zin en betekenis omdat op het niveau van het individu en dat van de samenleving erkend moet worden dat morele plicht altijd een aparte

¹⁰ Wat overigens niet betekent dat je alleen moreel handelt als je uitsluitend je morele plicht *ervaart*. Iemand die het kind van de baas redt, zal daarbij wellicht best denken: 'verrek, hierdoor kom ik in een goed blaadje terecht'. Dat zal wellicht onwillekeurig zo gaan. Wat in het Kantiaanse denken echter telt, is de vraag of dat de reden was waarom je in het water sprong. Als dat de reden was, kunnen we niet spreken van een handeling uit plicht

en zelfstandige handelingsmotivatie is en dient te vormen. Dat deze erkenning zo belangrijk is, heeft te maken met de centrale betekenis van vrijheid als kernwaarde in het Kantiaanse denken. Vrijheid moet altijd mogelijk zijn en gevierd worden. Het institutioneel arrangement van een samenleving - of een subsysteem daarvan - kan niet juist zijn als het de mogelijkheid van vrijheid uitsluit. Nu zijn vrijheid en morele plicht in het Kantiaanse denken innig gekoppeld. Het voldoen aan een morele plicht is de ultieme expressie en het ultieme bewijs van iemands vrijheid als een menselijk wezen. Nu is de markt als maatschappelijk subsysteem zodanig georganiseerd dat de menselijke vrijheid zeer beperkt is (Hayek, 1948). Mensen zijn op de markt in belangrijke mate gedwongen zich te gedragen als economische actoren.¹¹ MVO is vanuit Kantiaans perspectief dus zeer belangrijk voor die sfeer. MVO is er een teken van dat we op de markt nog steeds morele actoren kunnen zijn, en dus ook vrij zijn. Natuurlijk is hiermee niet gezegd dat binnen het Kantiaanse denken niet erkend zou kunnen worden dat MVO in het huidige tijdsgewricht ook een instrumentele waarde zou kunnen hebben. Dit is echter iets extra's; niet de kern van de betekenis van MVO.

Een volgende karakteristiek van de Kantiaanse conceptie van MVO is ook gerelateerd aan de centrale betekenis van het motief. Binnen het Kantiaanse denken kan MVO heel moeilijk worden geobjectiveerd. De mate waarin bedrijven participeren in MVO kan niet eenvoudig worden gemeten of zelfs waargenomen. Om te beginnen is het heel moeilijk om iemands motieven voor een specifieke handeling te bepalen. Het is al moeilijk om onze eigen motieven te achterhalen, laat staan die van een ander. Bovendien geldt dat voor zover de Kantiaanse conceptie al gerelateerd is aan acties en hun consequenties, deze relatie uitsluitend een indirecte is. In directe zin is de Kantiaanse conceptie alleen te relateren aan de noodzaak bepaalde principes in besluitvormingsprocessen op te nemen. We kunnen dus niet zomaar naar de resultaten van handelen kijken om te bepalen of iemand maatschappelijk verantwoord heeft gehandeld.

Een vijfde aspect van de Kantiaanse conceptualisering betreft haar interpretatie van de morele waarde van MVO. In het Kantiaanse denken moet een scherp onderscheid gemaakt worden tussen de *morele juistheid* van een handeling en haar *morele waardigheid* c.q. haar *morele waarde*. De morele juistheid van een handeling kunnen oprechte mensen bepalen met behulp van een bepaalde procedure waarin het beroemde Categorisch Imperatief een belangrijke rol speelt. (Rawls, 2000). Vanzelfsprekend bepaalt in het Kantiaanse denken de motivatie van een actor de morele waardigheid van een handeling. (Henson, 1979; Herman, 1993). Een handeling heeft morele waarde als een actor handelt uit respect voor de morele wet. Als hij een ander motief voor zijn handeling heeft, kan deze nog steeds moreel juist zijn maar heeft zij geen morele waarde. De duidelijke en scherpe onderscheiding die in het Kantiaanse denken wordt bewaard tussen morele juistheid en morele waardigheid wordt nogal eens over het hoofd gezien. Dit kan aanleiding geven tot de onjuiste visie dat Kantianen zouden zeggen dat de juistheid van een handeling bepaald wordt door haar morele waardigheid. Dit zou de Kantiaanse morele filosofie echter ernstig verzwakken. Zij zou dan zijn blootgesteld aan de kritiek dat een Kantiaans ingerichte samenleving eindigt in chaos. Om te kunnen functioneren moeten er binnen een samenleving immers intersubjectief onderschreven afspraken bestaan over welk gedrag moreel ontoelaatbaar is. Dit moet worden vastgelegd in regels,

¹¹ Dat men *binnen die rol* kan zeggen dat mensen op de markt vrij zijn, is een andere kwestie. We spreken hier over de vrijheid van mensen als persoon.

in ieder geval wat betreft routinematige situaties. In de onjuiste opvatting over de Kantiaanse samenleving zou elk gedrag als juist gezien moeten worden dat voortkomt uit een waarachtig moreel motief, inclusief de Inquisitie, roofovervallen ten behoeve van de mensheid enzovoort.¹² Omgekeerd, door een scherp onderscheid aan te brengen tussen de morele waardigheid en de morele juistheid van een handeling verwerft de theorie kracht. Het is in overeenstemming met ons gezond verstand, dat ook de morele juistheid van een handeling - bijvoorbeeld het eerlijk teruggeven van wisselgeld aan een vreemdeling door een winkelier - onderscheidt van de morele waardigheid ervan. Als de winkelier dit uitsluitend doet om zijn eigen reputatie veilig te stellen, vinden we niet dat we hem voor die daad moeten prijzen. Tegelijkertijd dwingt de Kantiaanse conceptualisering ons niet tot de cynische vaststelling dat elk juist handelen is ingegeven door eigenbelang. De conceptie laat de mogelijkheid open dat sommige winkeliers in sommige gevallen wel degelijk uit plichtsbesef handelen.

Een laatste karakteristiek van de Kantiaanse conceptie is dat erbinnen een scherp onderscheid gemaakt moet worden tussen het perspectief van de *samenleving* en dat van de *overheid*. Samenleving en overheid lopen in de Kantiaanse conceptie niet noodzakelijk parallel. De samenleving laat zich - in een liberaal democratische context als de Nederlandse - omschrijven als het perspectief van een verzameling burgers die in ieder geval door gemeenschappelijke instituties met elkaar verbonden zijn en om die reden bepaalde morele claims op elkaar kunnen maken; claims die verder gaan dan de claims die mensen als mensen altijd al op elkaar kunnen maken.¹³ Het perspectief van de overheid kunnen we vanuit liberaal democratisch perspectief interpreteren als het perspectief van de belangrijkste bestuurlijke institutie die de burgers hebben opgericht om hun gezamenlijke leven te organiseren en om publieke problemen c.q. problemen die alle burgers aangaan, op te lossen. MVO heeft vanuit het perspectief van de samenleving zin omdat het een symbool van vrijheid is. De overheid heeft natuurlijk als taak deze waarde te verdedigen. Maar tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat de overheid als institutie ook altijd een eigen dynamiek kent, met eigen belangen en eigen fixaties.¹⁴ Als zodanig kan de overheid - mede in het licht van het hedendaagse besturingstekort - meer gericht raken op het oplossen van concrete publieke problemen zoals gebrek aan duurzaamheid dan op abstractere doelstellingen als het stimuleren van idealen als morele vrijheid. Wanneer dat gebeurt, lopen vanuit Kantiaans perspectief overheid en samenleving niet meer in hetzelfde spoor: de overheid kan in het licht van eigen doelstellingen een conceptie van MVO voorstaan, die niet - of onvoldoende - is gericht op het waarborgen van vrijheid als ideaal.

¹² Dat wil zeggen: een persoon die handelt uit plicht maakt niet noodzakelijk de juiste afweging. Haar oordeel kan onjuist zijn. Het wordt in de Kantiaanse literatuur vaak opgemerkt dat Kant eigenlijk te weinig aandacht had voor deze situatie. Hij lijkt te makkelijk uit te gaan van de gedachte dat iemand die moreel waardig handelt, ook wel tot het juiste oordeel komt.

¹³ Onder die gemeenschappelijke instituties vallen in ieder geval het politiek systeem en het juridische systeem, maar zij omvatten veelal meer aspecten zoals een gemeenschappelijke taal, een gemeenschappelijke geschiedenis en een gemeenschappelijke cultuur.

¹⁴ We zien dit in de huidige tijd mooi geïllustreerd aan het debat over de publieke omroep. We hoeven niet te twifelen aan de integriteit van de managers en medewerkers van de publieke omroep om toch te kunnen zeggen dat zij grote moeite hebben om het publieke belang en het belang van de publieke omroepen te scheiden. Vanuit het publieke belang is het niet bij voorbaat onverdedigbaar om zoiets duurs als voetbalwedstrijden door commerciële zenders te laten verzorgen. Vanuit het perspectief van de publieke omroep is dat gezien de kijkcijfers moeilijk te verteren.

6. *De bestuurlijke conceptie versus de Kantiaanse*

Het is duidelijk dat de bestuurlijke en de Kantiaanse conceptie van MVO analytisch met elkaar botsen. Deze botsingen vertalen zich in praktische verschillen. Er zijn vele situaties die vanuit de bestuurlijke definitie als MVO gelden maar niet vanuit de Kantiaanse en omgekeerd. Een voorbeeld van het eerste is een bedrijf dat puur om prudente redenen (reputatie bijvoorbeeld) besluit te participeren in MVO. Een voorbeeld van het omgekeerde is een situatie waarin een bedrijf daadwerkelijk het morele principe van de plicht tot helpen heeft meegewogen in de besluitvorming maar uiteindelijk besluit hieraan in feitelijk handelen geen prioriteit te geven, gegeven de mate van concurrentie in de sector.

De rivaliteit tussen de concepten vertaalt zich in de praktijk ook in een verschil van inzicht en beoordeling van de hedendaagse situatie, in het licht van MVO. Vanuit de bestuurlijke conceptualisering horen we veel positieve en optimistische geluiden over de mogelijkheden en de aanwezigheid van MVO. Steeds meer bedrijven doen mee, enzovoort. De Nederlandse overheid is een goed voorbeeld van een spreekbuis van dit optimistische geluid. Vanuit de Kantiaanse conceptie past een meer voorzichtige en sombere evaluatie van de hedendaagse situatie. Zo zien we dat Kantianen als Bowie en Reynolds (2004) hun vrees uitspreken over bepaalde hedendaagse ontwikkelingen die verband houden met MVO. Gezien vanuit een Kantiaans perspectief is het feitelijk spreken over morele kwesties zeer belangrijk voor de ontwikkeling van MVO. MVO handelt in de kern over de erkenning van morele plicht als afzonderlijke handelingsmotivatie. Deze erkenning kan alleen tot bloei komen als mensen in bedrijven daadwerkelijk in morele termen over moraal spreken. Wat we volgens Kantianen en andere empirische onderzoekers echter zien gebeuren op de markt is dat er steeds minder over moraliteit als zodanig wordt gesproken. Er is sprake van *moral muteness of managers* (Bird en Waters, 1989; zie ook Bowie, 1999). Anderen spreken van *'the rhetoric of prudence'* (McCloskey, 1985). *Moral muteness* betekent dat binnen bedrijven het morele debat wordt ontweken. Dit wil niet zeggen dat men noodzakelijkerwijs meer immoreel of amoreel gaat handelen. Het morele *vertoog* verdwijnt. Beslissingen en beleid worden niet meer expliciet in morele termen vervat of verdedigd. Alle beslissingen, ook morele, worden in termen van een ander *vertoog* beargumenteerd, bijvoorbeeld het economische. Het kortetermijneffect van *moral muteness* is bijvoorbeeld dat MVO niet meer Kantiaans verstaan kan worden. Op de lange termijn komt natuurlijk ook de moraliteit zelf in gevaar, omdat deze alleen nog maar indirect benaderbaar is. Het eigenbelang is dan niet meer een mogelijke prikkel ter stimulering van MVO, maar de enig mogelijke prikkel.

Wat in deze context het meest relevant is, is te vragen of transparantie en de eigenbelang overtuigingsstrategie als instrumenten verenigbaar zijn met de Kantiaanse conceptie van MVO. Hier past alleen tweemaal een negatief antwoord. De Kantiaanse conceptie botst frontaal met het beroep op eigenbelang als overtuigingsstrategie. In de Kantiaanse conceptie handelt MVO over morele plicht als aparte en zelfstandige motivatie. Gegeven het categorische karakter van het besef van morele plicht als motivatie is een beroep op eigenbelang ter stimulering van MVO om te beginnen een categoriefout. Daarnaast is het echter ook moreel verkeerd om mensen aan te sporen hun morele plicht te doen uit een verkeerde motivatie.

Wat betreft transparantie als instrument kan om te beginnen worden gesteld dat de toepassing van dit instrument stuit op vele praktische bezwaren. Iemands motivatie is niet, of in ieder geval heel wat moeilijker transparant te maken dan bepaalde handelingen en hun consequenties. Er geldt in ieder geval dat de boekhoudervisie hier niet geëigend is. Als motivatie al transparant te maken is, dan niet op een uniforme, gestandaardiseerde en objectieve manier. Nu zou men kunnen beweren dat deze bezwaren puur praktisch van aard zijn en berusten op discutabele empirische assumpties. Deze discussie ontwijk ik door twee belangrijke systematische bezwaren aan te voeren tegen transparantie als instrument in een Kantiaanse context. Het eerste start bij de constatering dat elke opvatting over de inzet van transparantie als instrument op de één of andere manier intersubjectief gedeelde standaarden aangaande morele waardigheid moet opstellen. Dit gaat in tegen de kern van het Kantiaanse denken. Het feit dat binnen het Kantiaanse denken over plicht motivatie een belangrijke plaats inneemt, betekent niet dat hierin intersubjectieve discussies over de bepaling van *morele waardigheid* een plaats hebben. Hoe belangrijk morele waardigheid ook is in het Kantiaanse denken, het is een zaak die alleen individuen zelf aangaat. Als de samenleving hier al een rol heeft, dan is deze zeker kleiner dan nodig om transparantie als instrument te kunnen implementeren.¹⁵ De tweede systematische overweging start bij de constatering dat elke opvatting over de inzet van transparantie als instrument morele waardigheid instrumentaliseert. Het Kantiaanse denken verzet zich hiertegen. Morele waardigheid wordt zo een middel en verliest precies daardoor een centraal aspect van waar het over gaat. Dit betekent overigens niet dat morele waardigheid iets heiligs of zo zou zijn in het Kantiaanse denken. Natuurlijk mag een individu trots zijn als ze om terechte redenen door anderen moreel wordt geprezen. Hij mag wellicht ook wel proberen om dit zodanig bekend te maken dat bijvoorbeeld haar reputatie als marktactor erdoor wordt versterkt. Maar om morele waardigheid zodanig te instrumentalisieren dat de regering het kan gebruiken als een essentieel onderdeel van een beleidsinstrument, dat gaat te ver.

7. *De superioriteit van de Kantiaanse conceptie*

MVO is een omstreden concept. In het hedendaagse debat wordt de vraag naar de juiste conceptie echter niet gethematiseerd. Iedereen lijkt zijn eigen definitie te kiezen, zonder te kijken naar de alternatieven. De wijze waarop MVO wordt geconceptualiseerd is echter theoretisch en praktisch relevant. We kunnen dus niet ontkomen aan de vraag naar de juiste conceptie. Een eerste methodische vraag die we onszelf hierbij kunnen stellen is: op grond van welk soort argumenten kunnen we eigenlijk beweren dat de ene conceptie beter is dan een alternatief? Ik wil drie typen van argumenten onderscheiden die mijns inziens relevant zijn in dit kader. Het eerste type betreft argumenten van *prudente aard*. Een goede reden om een bepaalde conceptie te prefereren boven een andere is dat deze op een bepaalde manier nuttiger is dan de alternatieven, gegeven de zin en

¹⁵ Waar de samenleving zich uiteraard wel mee kan en moet bemoeien is de bepaling van het moreel juiste, althans in die zin dat in ieder geval intersubjectief bepaald kan en moet worden welke morele principes een rol zullen spelen in de concrete oordeelsvorming van een individu. Daarnaast kan en moet de samenleving zich uiteraard uitspreken over de vraag welke morele regels in juridische zullen worden omgezet en met geweld zullen worden gehandhaafd.

betekenis van MVO. Een tweede type argument betreft argumenten van *culturele aard*. MVO is een cultureel fenomeen. Een fenomeen dat we op een bepaalde manier ervaren. Een adequate conceptualisering van MVO moet bij deze culturele beleving aansluiten. Een derde type argument is wellicht verrassender. Dit betreft argumenten van *politiek theoretische aard*. Deze stellingname impliceert dat MVO een politiek theoretisch fenomeen is. Hiervoor is echter een goed argument te geven. MVO is een fenomeen dat we alleen kunnen begrijpen in de context van een theorie over de functies en verantwoordelijkheden van bedrijven in de context van een vrijemarkteconomie die zelf is verankerd in een liberaal-democratische samenleving. Alleen in die politiek theoretische context kunnen we zin en betekenis geven aan MVO als fenomeen.

Om te laten zien dat de Kantiaanse conceptualisering sterker is dan de bestuurlijke zal ik een cultureel, een politiek theoretisch en een prudent argument naar voren brengen, te beginnen met het culturele argument. De stelling die ik hier wil verdedigen is dat de Kantiaanse conceptie van MVO op twee essentiële punten beter overeenkomt met ons cultureel verstaan van het fenomeen dan de bestuurlijke conceptie. Cultureel gesproken heeft MVO een sterke connotatie van morele waardering. Bedrijven die zich bezighouden met MVO doen iets dat we goed vinden. Dit kan bijvoorbeeld worden geïllustreerd door te verwijzen naar het kritische artikel van Friedman uit 1970. Ondanks al zijn kritiek op MVO als institutioneel fenomeen, spreekt Friedman nog steeds zijn morele waardering uit voor bedrijven die hier waarlijk in participeren. Het management van dergelijke bedrijven is misleid door de verkeerde feiten en de verkeerde ideologie maar draagt wel het hart op de juiste plaats. We zien het ook terugkeren in een titel van een boek over de geschiedenis van MVO: 'Corporations be good!' (Frederick, 2006). Nog een andere illustratie vormt het feit dat ondernemingen graag 'maatschappelijk verantwoord' genoemd willen worden (zeker als ze er niets voor hoeven te doen). Juist omdat MVO verbonden is met morele waardering, heeft het een gunstig effect op hun reputatie.

Mijn stelling is dat de bestuurlijke conceptie van MVO dit aspect niet begrijpelijk kan maken. De bestuurlijke conceptie verklaart de morele waarde die we aan MVO toekennen uit het vrijwillige karakter ervan. Uiteindelijk is dit echter geen overtuigende positie, zeker gegeven het feit dat eigenbelang in deze conceptie als een adequaat motief geldt. Waarom zouden we op de markt een daad moreel waarderen die voortkomt uit eigenbelang, ook al zijn de consequenties ervan gunstig voor de samenleving? We kunnen met evenveel recht zeggen dat deze bedrijven simpelweg fortuinlijk zijn. Ze bevinden zich in sociale en historische omstandigheden waarin ze in staat zijn hun eigenbelang in overeenstemming te brengen met het bereiken van bepaalde sociale doelen. Dat is geen reden voor morele waardering. Omgekeerd geldt dat de Kantiaanse conceptie de morele waarde van MVO wel kan verklaren. Door het onderscheid dat de Kantiaanse conceptie maakt tussen 'moreel juist handelen' en 'moreel waardig handelen' is zij in overeenstemming met ons cultureel verstaan van MVO. Het kan deze waarde verklaren als voortkomend uit het feit dat een actor morele plicht als apart en zelfstandig handelingsmotief heeft aanvaard in een bepaald geval.

Een tweede, hieraan gerelateerd aspect dat de bestuurlijke conceptie niet kan verklaren is een bepaalde vorm van cynisme die rondom MVO hangt, die kan worden samengevat in de gedachte 'uiteindelijk doen ze het toch voor hun eigen winst'. Opnieuw levert Friedmans tekst (1970) een mooie illustratie. Friedman schampert dat veel van wat te-

genwoordig doorgaat onder de titel MVO dat eigenlijk helemaal niet is. Dit geldt voor alle handelingen die bedrijven in hun lange termijn eigenbelang verrichten. Volgens Friedman is het huichelarij om dat soort handelingen te verkopen aan het publiek als MVO. In de context van de bestuurlijke conceptualisering van MVO kan deze argumentatie van Friedman niet worden geplaatst. MVO mag in de bestuurlijke conceptie gewoon door eigenbelang zijn ingegeven. Vanuit de Kantiaanse conceptualisering kan ook dit goed worden verklaard: handelingen die bedrijven verrichten uit eigenbelang zijn misschien dan wel moreel juist; ze zijn niet moreel waardevol. Eigenbelang en morele plicht gaan niet samen.

Mijn tweede argument is politiek theoretisch van aard. MVO is een politiek theoretisch fenomeen dat als zodanig begrepen moet kunnen worden. Aangezien Nederland gezien kan worden als een liberaal-democratisch land, moet MVO in die context verklaarbaar zijn. De Kantiaanse conceptie is hier heel goed toe in staat. MVO is - in deze conceptie - onlosmakelijk verbonden met het idee van vrijheid, de centrale waarde in het liberaal democratisch denken. MVO heeft zin en betekenis omdat het laat zien en symboliseert dat de markt nog steeds een sfeer van morele vrijheid is. Een vergelijkbare politiek theoretische interpretatie van MVO kan niet worden gegeven vanuit de bestuurlijke conceptie. Natuurlijk, men kan vanuit deze conceptie verklaren waarom MVO *nut* heeft, als het er eenmaal is. We kunnen dus de functionaliteit van het fenomeen begrijpen. Maar we kunnen in de bestuurlijke conceptie geen zin geven aan MVO, noch de oorsprong van het fenomeen verklaren. Waarom zouden bedrijven belang hebben bij het helpen van de samenleving? Waarom zouden ze interesse hebben in iets anders dan de maximering van het bedrijfsresultaat? Vroeger of later moeten we hier terugvallen op ideeën omtrent de functie, de plaats en de zin van de markt in de moderne samenleving in relatie tot de functie etc. van de overheid. En alleen als we dan het idee van morele plicht als zelfstandige motivatie op de markt kunnen begrijpen, is er politiek theoretische plaats voor MVO.

Mijn derde argument heeft een prudent of strategisch karakter. Ik meen dat de bestuurlijke conceptie van MVO uiteindelijk zichzelf hindert op een manier waar de Kantiaanse conceptie geen last van heeft. De bestuurlijke conceptie interpreteert MVO functioneel. MVO is een goede zaak omdat de regering in de 21^{ste} eeuw oploopt tegen de grenzen van haar mogelijkheden. Bedrijven wordt daarom gevraagd hun steentje bij te dragen aan de noodzaak van besturen. Door echter voortdurend te benadrukken dat MVO ook in het eigenbelang van ondernemingen moet zijn en we niet kunnen verwachten dat bedrijven meer dan dat doen (al mag dat wel), worden ze in feite niet werkelijk opgeroepen de overheid bij te staan. Als puntje bij paaltje komt, staat de overheid nog steeds alleen. De Kantiaanse conceptie heeft geen last van dit probleem. Om te beginnen wordt in deze conceptie MVO niet primair instrumenteel gedefinieerd, ook al wordt niet ontkend dat MVO een taak kan vervullen in relatie tot het hedendaagse besturingstekort. Daarnaast kan in de Kantiaanse conceptie MVO niet gemotiveerd zijn door eigenbelang. Haar basis is morele plicht.

8. Conclusie en epiloog

In dit artikel is betoogd dat de wijze waarop MVO wordt geconceptualiseerd, ertoe doet. Elke specifieke conceptie leidt bijvoorbeeld tot specifieke keuzes aangaande de adequaatheid van de instrumenten van beleid ter stimulering van MVO. De Nederlandse regering vindt MVO een goede zaak en wil de praktijk stimuleren. De regering conceptualiseert MVO daarbij op een specifieke manier, die we hier de bestuurlijke conceptie op MVO hebben genoemd. Kenmerken hiervan zijn onder andere dat MVO gedefinieerd wordt in termen van acties en hun resultaten en dat MVO instrumentele betekenis krijgt. Twee instrumenten die goed bij deze conceptie passen zijn het vergroten van de transparantie van de markt en van bedrijven en een overtuigingsstrategie die de verenigbaarheid van MVO met het ondernemersbelang benadrukt. In dit artikel is de bestuurlijke conceptie van MVO gecontrasteerd met de Kantiaanse visie op MVO. Kenmerkend voor deze visie zijn een nadruk op het belang van het juiste motief, een scherp onderscheid tussen moreel juiste en moreel waardevolle handelingen en een visie op de zin van MVO die het fenomeen relateert aan de noodzaak van morele vrijheid op de markt. In deze conceptie is MVO onverenigbaar met zowel het streven naar transparantie als de nadruk op de verenigbaarheid van MVO en het eigenbelang van de onderneming. Vervolgens is op basis van een cultureel, een politiek theoretisch en een prudent argument betoogd dat de Kantiaanse conceptie superieur is aan de bestuurlijke. Daarom lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat het Nederlandse beleid, in ieder geval wat deze twee belangrijke instrumenten betreft, verkeerd is ingestoken (waarbij opnieuw zij aangetekend dat deze conclusie alleen iets zegt over de inzet van deze instrumenten in de context van een beleid gericht op het stimuleren van MVO).

Al met al kan gesteld dat dit artikel met name deconstruerend is geweest. Een bepaalde opvatting over MVO en de daarbij horende instrumenten is onder kritiek gesteld. Hoe overtuigend deze analyse ook geweest moge zijn, de Kantiaanse conceptie behoeft een meer constructieve uitwerking - bijvoorbeeld in termen van passende instrumenten - om werkelijk te kunnen overtuigen. In deze context kan alleen kort worden vooruitgeblikt op deze uitwerking. Een fundamentele vraag die zich in deze context laat stellen is of MVO, Kantiaans geconceptualiseerd, eigenlijk wel een kans van slagen heeft. Frederick (2006: 7) lijkt morele benaderingen naïef te noemen. Van Liedekerke (2005) stelt dat het Kantiaanse denken eigenbelang en plicht zover uit elkaar speelt dat MVO in de praktijk kansloos wordt. Ik meen dat deze kritiek op de Kantiaanse conceptie niet terecht is. De kern van het weerwoord luidt dat het Kantiaanse denken zich niet verzet tegen het 'te gelde maken' van MVO, gegeven dat bedrijven hier om morele redenen voor hebben gekozen. Bovendien moeten we in het Kantiaanse denken een onderscheid maken tussen maatschappelijk verantwoorde daden en maatschappelijk verantwoorde actoren, dat relevant is in dit verband. Wat dies meer zij: het Kantiaanse denken stelt juist geen overdreven morele eisen van actoren. De theorie is niet wat wel genoemd wordt *overdemanding*. Een van de redenen hiervoor is dat in het Kantiaanse denken de oordeelsvorming een belangrijke plaats inneemt en in deze oordeelsvorming zijn bedrijven zelf soeverein. Niettemin blijft staan dat in het Kantiaanse denken over MVO inderdaad niet gepoogd zal worden om MVO te reduceren tot een praktijk die volledig kan samenvallen met het lange termijn eigenbelang van de onderneming. Het is iets anders en meer dan dat. Als MVO hiertoe te reduceren zou zijn, is er in een liberaal-

democratische context geen reden om op dit thema beleid te maken. Het is dan een gewoon aspect van ondernemerschap.

Een tweede fundamentele vraag die men kan stellen is welke instrumenten dan wel passen bij de Kantiaanse conceptie van MVO. Ik denk dat we vooral moeten denken aan instrumenten die binnen bedrijven het feitelijk spreken over moraal in morele termen stimuleren. Hierbij kunnen we bijvoorbeeld denken aan cursussen en mechanismen die bewerkstelligen dat bedrijven nadrukkelijker aangespoord worden om hun handelen tegenover het publiek te *rechtvaardigen*. Dat de Kantiaanse conceptie vooral inzet op instrumenten die het morele spreken binnen ondernemingen stimuleren, heeft twee redenen. Enerzijds construeert het Kantiaanse denken een sterke relatie tussen het proces van morele rechtvaardiging tegenover anderen en de mogelijkheid dat een actor zichzelf kan overtuigen om op grond van een moreel motief te handelen (Korsgaard, 1996; Scanlon, 1998). Als een persoon haar acties moreel moet rechtvaardigen tegenover anderen moet ze hiervoor goede redenen aandragen. In een oprecht gesprek of proces van rechtvaardiging zullen deze argumenten de persoon zelf ook overtuigen. Om deze reden zullen ze die persoon ook motiveren. Goede redenen hebben een motiverende kracht. Daarnaast geldt dat in het Kantiaanse denken nadrukkelijk wordt erkend dat het proces van oordeelsvorming niet gemakkelijk is. Het Kantiaanse denken mag dan heel uitgesproken zijn als het gaat om het motief achter morele handeling, de theorie erkent dat wat de moraal feitelijk van ons verlangt, niet makkelijk te bepalen is. Zeker in een moderne complexe wereld vereist dit veel oordeelskracht. Discussies en processen van rechtvaardiging vergroten deze oordeelskracht.

Het lijkt wellicht een nogal verrassende conclusie dat de Kantiaanse conceptie in termen van instrumenten ruimte zou inruimen voor mechanismen die bedrijven aansporen om hun handelen openlijk te rechtvaardigen. Komen we dan uiteindelijk niet opnieuw terecht bij transparantie als instrument? Wanneer we het begrip transparantie ontdoen van de boekhoudervisie en tot nieuwe interpretaties komen zoals reflexieve vormen van transparantie, behoort dat wellicht tot de mogelijkheden.¹⁶ Toch blijven er verschillen tussen transparantie en processen van rechtvaardiging die de Kantiaanse conceptie voorstaat. Om te beginnen blijft transparantie hoe dan ook een instrument met een *indirecte werking*. Ondernemers wordt niet rechtstreeks opgeroepen zich maatschappelijk verantwoord te gedragen. Hen wordt uitsluitend gevraagd zich transparant op te stellen. Als gevolg daarvan kunnen en zullen andere stakeholders wellicht acties ondernemen op grond waarvan de onderneming besluit te participeren in MVO. Op deze wijze wordt precies de moraal buiten de markt gehouden en zijn we voor de morele sturing van de markt aangewezen op de moraliteit van andere partijen. De Kantiaanse mechanismen gericht op processen van rechtvaardiging zijn instrumenten met een *directe werking*. Ondernemingen wordt rechtstreeks gevraagd hun handelen uit te leggen en op deze wijze verantwoordelijkheid te nemen. Anders gezegd: de metafoor van de transparantie past niet bij het Kantiaanse denken. Een proces van rechtvaardiging gaat niet over het verschaffen van informatie maar om een idiosyncratische uitleg van redenen waarom een bepaalde beslissing is genomen. Daar past eerder een metafoor van kleur bekennen of identiteit constitueren.

¹⁶ Deze suggestie werd me gedaan door Henk van Luijk, Emeritus Hoogleraar Bedrijfsethiek.

Referenties

- Bakker, F.G.A. de, P. Groenewegen, en F. den Hond (2005) 'A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance.' *Business & Society* XXXXIV/3: 283-317.
- Bird, F. and J.A. Waters (1989) 'The Moral Muteness of Managers.' *California Management Review* XXXII/.: 73-88.
- Bowie, N. (1999) *Business Ethics. A Kantian Perspective*. Blackwell Publishers, Malden.
- Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001) *In Dienst van de Democratie*. Voorlichtingsraad, Den Haag. (See also: www.minaz.nl/wallage)
- Commission of the European Union (2001) *Green Paper. Promoting a European Network for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Commission of the European Communities (2006) *European Transparency Initiative*. Brussels.
- Crane, A. and D. Matten (2004) *Business Ethics. A European Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 2004.
- Dubbink, W. (2002) *Assisting the Invisible Hand. Contested Relations between Market, State and Civil Society*. (Issues in Business Ethics Series) Kluwer, Dordrecht.
- Frederick, W.C. (2006) *Corporations Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing, Indianapolis.
- Friedman, M. (September 1970) 'The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits.' *The New York Times*: 33.
- Graafland, J.J. (2002) 'Modelling the Trade Off Between Profits and Principles.' *De Economist* CL: 129-154.
- Graafland, J. and Van Liedekerke, L. (2006) 'CSR, Transparency and the State.' *unpublished paper*
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 1998-1999 (1999) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/1. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2000-2001 (2001) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/14. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2000-2001 (2001b) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/15. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2000-2001 (2002) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/21. Sdu, Den Haag.

- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2003-2004 (2004) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/23. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2003-2004 (2004b) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/24. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2004-2005 (2005) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/34. Sdu, Den Haag.
- Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, vergaderjaar 2004-2005 (2005b) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, dossier 26485/36. Sdu, Den Haag.
- Hayek, F.A. (1948/1980) *Individualism and Economic Order*. The University of Chicago Press/Midway, Chicago.
- Hayek, F.A. (1960/1990) *The Constitution of Liberty*. Routledge, London.
- Henson, R.G. (1979) 'What Kant Might Have Said: Moral Worth and the Overdetermination of Dutiful Action.' *The Philosophical Review* LIIIVIII/1: 39-54.
- Herman, B. (1993) *The Practice of Moral Judgment*. Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- Keane, J. (1988) *Democracy and Civil Society. On the Predicament of European Socialism, the Prospects for Democracy, and the Problem of Controlling Social and Political Power*. Verso, Londen.
- Keane, J. (ed.) (1988b) *Civil Society and the State*. Verso, Londen.
- Kerstein, S.J. (2002) *Kant's Search for the Supreme Principle of Morality*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Korsgaard, C.M. (1996) 'Kant's Analysis of Obligation: The Argument of "Groundwork I".' In: C.M. Korsgaard *Creating the Kingdom of Ends*. Cambridge University Press, Cambridge: 43-77.
- Marrewijk, M. van (2003) 'Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and Communion' *Journal of Business Ethics* XXXIV/2: 95-105.
- MacWilliams, A., D.S. Siegel and P.M. Wright (2006) 'Corporate Social Responsibility: Strategic Implications.' *Journal of Management Studies*. XLIII/1: 1-30.
- McCloskey, D. (1985) *The Rhetoric of Economics*. University of Wisconsin Press, Madison.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) 'Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.' *American Journal of Sociology*, LVIII/: 440-463.

- O'Neill, O. (1989/1995) *Constructions of Reason. Explorations of Kant's Practical Philosophy*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Paine, L.S. (1997) *(Cases in) Leadership, Ethics and Organizational Integrity. A Strategic Perspective*. Irwin, Chicago.
- Post, J.E., A.T. Lawrence and J. Weber (1999) *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy and Ethics*. Ninth edition. Irwin, McGraw-Hill, Boston.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Rawls, J.(1973) *A Theory of Justice*. Oxford University Press, Oxford.
- Rawls, J. (1993/1996) *Political Liberalism*. Columbia University Press, New York.
- Rawls, J. (and B. Herman (ed.)) (2000) *Lectures on the History of Moral Philosophy*. Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- Reynolds, S.J and N.E. Bowie (2004) 'A Kantian Perspective on the Characteristics of Ethics Programs.' *Business Ethics Quarterly* XIV/2: 275-292.
- Samuelson, P.A. and W.D. Nordhaus (1955/1985) *Economics*. Twelfth edition. McGraw Hill, New York.
- Scanlon, T.M. (1998/2000) *What We Owe to Each Other*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass..
- Sociaal Economische Raad (2000) *De Winst van Waarden: Advies over Maatschappelijk Ondernemen*. SER, Den Haag.
- Sonnema and Kolkman (2005) 'LNV en MVO' (*unpublished internal paper LNV*).