

‘Ondernemers zijn aangekomen op een kantelpunt in de moderne bedrijfsvoering’

Veel bestuurders vragen zich af hoe zij in hun onderneming de bakens op een verantwoorde manier in een duurzame richting kunnen verzetten. Het besef dat duurzaamheid een blijvertje is, heeft inmiddels breed postgevat. Maar over de concrete invulling daarvan op bedrijfsniveau en over de wegen die daartoe bewandeld moeten worden, heerst onduidelijkheid. Dilemma's moeten worden overwonnen en valkuilen omzeild. De SER ondersteunt bedrijven met relevante adviezen en verklaringen. Wat SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan betreft, is het omarmen van duurzaamheid voor een bedrijf een zoekproces, waarbij de processen en de richting belangrijker zijn dan de precieze resultaten op een bepaald moment.

De duurzaamheidsdoelstelling van Unilever om de omzet in tien jaar te verdubbelen en gelijktijdig de milieubelasting te halveren, fungeert voor SER-voorzitter en kroonlid Alexander Rinnooy Kan als een lichtend voorbeeld voor het Nederlandse bedrijfsleven. Met instemming citeert hij de CEO van Unilever, Paul Polman, die in november 2010 bij de wereldwijde lancering van het *Sustainable Living Plan* van deze multinational kort maar krachtig liet weten 'Growth at any price is not viable'. 'We hebben ambitieuze plannen om ons bedrijf te laten groeien', stelde Polman tijdens de presentatie van het duurzaamheidsplan. 'Maar groei mag niet ten koste gaan van alles. We moeten nieuwe manieren van zakendoen ontwikkelen die garanderen dat onze groei niet ten koste gaat van de afnemende natuurlijke bronnen in de wereld.' Ook kondigde de Unilever-CEO plannen aan om de komende tien jaar meer dan 1 miljard mensen, vooral in ontwikkelingslanden, te helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren. Rinnooy Kan: "Polman steekt zijn nek uit, omdat hij denkt dat het *moet*, maar ook omdat hij denkt dat het *kan*. De klant zal ons er voor belonen, is zijn overtuiging."

Belangrijke taak voor commissarissen

Rinnooy Kan onderschrijft de ambitie van Unilever van harte, maar begrijpt tegelijkertijd ook dat veel ondernemingen zo ver nog niet zijn. "Paul Polman roept zijn collega-bestuurders op zich niet te fixeren op de aandeelhouders, maar de blik te verruimen tot alle maatschappelijke stakeholders. Dat is een mooie oproep en velen prijzen hem hiervoor. En terecht. Unilever heeft echter al een lange weg afgelegd. Menig

onderneming is nog niet zo ver en menig bestuurder vraagt zich af hoe hij of zij op een verantwoorde manier de bakens in een duurzame richting kan verzetten." Voor de Raad van Commissarissen ziet Rinnooy Kan hier een belangrijke rol weggelegd. "Als gesprekspartners, als vertolker van geluiden uit de samenleving en als toezichhouder van aandeelhouders en andere stakeholders – dáár ligt de uitdaging van de Raad voor de toekomst."

Kantelpunt

Het voorbeeld van Unilever toont naar de mening van de SER-voorzitter dat we op een kantelpunt in de moderne bedrijfsvoering zijn aangekomen. "Voor een goed toekomstperspectief kun je als onderneming niet meer volstaan met je aan de minimumnormen te houden. Er is méér nodig. En de Raad voor Commissarissen heeft de plicht om bestuurders op dit punt bij te staan."

Zijn constatering ziet hij grotendeels onderschreven door de bevindingen uit de Deloitte Commissarissen Survey *Een duurzame toekomst* uit december 2010. Duurzaamheid is een blijvertje, blijkt daaruit. Bijna unaniem vinden commissarissen duurzaamheid belangrijk. Dat belang zal zelfs nog toenemen, verwacht 84 procent van hen. Daarnaast denkt 81 procent dat het thema zal bijdragen aan de langetermijndoelstellingen van de onderneming. De commissarissen verstaan onder duurzaamheid met name verantwoord risicomanagement, het beperken van verspilling en ook het zorgen voor een leefbare samenleving. Hoe dit concreet gemeten moet worden is echter een vraag die bij veel commissarissen onbeantwoord blijft.



‘Commissarissen verstaan onder duurzaamheid verantwoord risicomangement, het beperken van verspilling, en zorg voor een leefbare samenleving. Hoe dit concreet gemeten moet worden is een vraag die bij veel commissarissen onbeantwoord blijft.’

Verduurzaming internationale productieketens

De SER is sterk gefocust op concreet te nemen maatregelen vanuit een duurzaamheidsbeleid, vertelt Rinnooy Kan. Sinds zijn aantreden als voorzitter in 2006 heeft de SER op dit punt verschillende adviezen het licht doen zien. Het SER-advies *Duurzame Globalisering: een wereld te winnen* uit 2008 kreeg aan het eind van dat jaar een vervolg in de *Verklaring Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Met deze verklaring tekenden werkgevers- en werknemersorganisaties in de SER voor een normatief kader voor de internationale aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ketenbeheer.

Rinnooy Kan: "Het gezamenlijke streven betreft de verduurzaming van de internationale productieketens. Dat betekent dat ondernemingen werken aan verbeterde sociale en milieuprestaties in de eigen bedrijfsvoering, maar ook in die van de toeleveranciers. De sociale en milieustandaarden waaraan het Nederlandse bedrijfsleven zich heeft gecommitteerd, zijn opgenomen in het normatieve kader van de verklaring. Dit kader bestaat onder meer uit de fundamentele arbeidsnormen zoals die zijn vastgelegd door de internationale arbeidsorganisatie ILO en door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling."

Balans tussen de belangen van triple P

Een verduurzaming van de economie kan niet zonder de volle inzet van het bedrijfsleven, is de stellige overtuiging van Rinnooy Kan. "Ondernemingen moeten hun steentje bijdragen. Ondernemers moeten bewust inspelen op vraagstukken als grondstoffenschaarste en de ecologische voetafdruk. Maar het gaat ook om lastige thema's als kinderarbeid en elementaire vakbondsrechten aan het begin van de productieketen.

Met andere woorden: het gaat steeds om solide afwegingen tussen economische, sociale en ecologische belangen."

De SER wil ook dat de overheid krachtig bevordert dat Nederlandse ondernemers en werknemers maximaal kunnen blijven profiteren van de mondialisering, in een duurzame balans tussen de belangen van bedrijven, mensen en milieu. "Het gaat kortom", vat Rinnooy Kan het samen, "om de zogenoemde 'triple P' van *people, planet en profit*. Steeds gaat het om goed doordachte afwegingen tussen economische, sociale en ecologische belangen, en dat op wereldniveau. Want milieubelasting, grondstoffenschaarste en kinderarbeid zijn vraagstukken die je uitsluitend in een mondiale context kunt bekijken, omdat alles met alles samenhangt."

Verschillende wegen naar meer evenwicht

Het SER-advies *Duurzame globalisering* uit 2008 besteedt aandacht aan de rol van ondernemingen in mondiale productieketens. Het gaat onder meer om de vraag hoe de sociale en milieustandaarden waar wij hier in Nederland aan hechten, kunnen worden gewaarborgd in landen waar deze normen *geen* vanzelfsprekendheid zijn. Het SER-advies schetst verschillende wegen die kunnen leiden naar meer evenwicht tussen economische, sociale en milieudoelstellingen in het globaliseringsproces. Naast de keuzes die de consument met zijn koopgedrag afdwingt, schetst Rinnooy Kan nog drie wegen, drie sporen. Duurzame globalisering kan dichterbij komen door internationale verdragen, door handelsmaatregelen en door maatschappelijk verantwoord ondernemen van internationaal opererende bedrijven.

‘Milieubelasting, grondstoffenschaarste en kinderarbeid zijn vraagstukken die je uitsluitend in een mondiale context kunt bekijken, omdat alles met alles samenhangt.’





‘Kernvraag is of handelsmaatregelen echt leiden tot verbetering van de positie van kinderen, werknemers, het milieu of dieren. Vaak is dat niet zo, vanwege de negatieve economische gevolgen van handelsmaatregelen voor ontwikkelingslanden of door het ontbreken van alternatieven voor de lokale bevolking.’

Drie wegen naar duurzaamheid

- **Internationale verdragen** zijn de koninklijke weg om duurzaamheid op mondiaal niveau te bevorderen. De Nederlandse overheid en de Nederlandse bedrijven zijn te klein om een duurzame mondialisering met grote stappen dichterbij te brengen. Nederland heeft het gewicht van de EU nodig om samen met andere lidstaten de spelregels van het globaliseringsproces te beïnvloeden. De klimaatop in Kopenhagen (eind 2009) is hiervan het beste voorbeeld. De discussies in Kopenhagen lieten tegelijkertijd zien hoe lastig deze route is. Een belangrijk aandachtspunt bij deze internationale verdragen is de balans tussen hulp aan landen om de verdragen en normen te implementeren én druk op landen om zich aan de afspraken te houden.

- **Handelsmaatregelen.** Rinnooy Kan somt een aantal lastig te beantwoorden vragen op. Moeten we streven naar meer ruimte in het WTO-recht voor het nemen van handelsmaatregelen in situaties waarbij fundamentele arbeidsnormen, duurzaamheidsnormen voor biobrandstoffen of normen voor dierenwelzijn in het geding zijn? Moeten we hierbij zelfs de grenzen van het bestaande WTO-recht bewust opzoeken door het nemen van eenzijdige maatregelen, zoals een verbod op producten gemaakt met kinderarbeid of het opleggen van verplichte keurmerken?

“Verschillende moties in de Tweede Kamer neigen naar wettelijke maatregelen”, is Rinnooy Kan’s inzicht. “Want wat willen we immers graag dat al onze producten op eerlijke wijze geproduceerd zijn. Toch pleit de SER voor de nodige terughoudendheid. Dit heeft alles te maken met de mogelijke repercussies voor de

markttoegang van ontwikkelingslanden tot het wereldhandelssysteem. We moeten erkennen dat er een spanning kan ontstaan tussen het streven naar duurzame globalisering

en het streven naar een eerlijke globalisering, gericht op een betere integratie van ontwikkelingslanden in de wereldeconomie. De kernvraag moet altijd zijn of de voorgenomen handelsmaatregelen ook echt leiden tot een verbetering van de positie van kinderen, werknemers, het milieu of dieren. Uit onderzoek blijkt dat dit vaak niet het geval is, vanwege de negatieve economische gevolgen van handelsmaatregelen voor ontwikkelingslanden of door het ontbreken van alternatieven voor de lokale bevolking.”

- **Maatschappelijk verantwoord ondernemen.** “Er zijn diverse redenen waarom het streven naar duurzame globalisering geen exclusieve zaak van overheden is. Multinationals zijn door de verdere internationalisatie van hun productieketens een van de drijvende krachten achter het globaliseringsproces en hebben dus een bepaalde verantwoordelijkheid bij de vormgeving van dit proces. Bedrijven kunnen via hun normale productieprocessen, en gebruikmakend van het volop aanwezige kennis- en innovatiepotentieel, een belangrijke bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling. Bedrijven kunnen druk uitoefenen op hun buitenlandse toeleveranciers waar regels ontbreken of waar ze slecht worden toegepast. Denk aan fundamentele mensenrechten en arbeidsnormen. De conclusie is dan ook dat er via maatschappelijk verantwoord ondernemen veel duurzaamheidswinst valt te boeken.

Maatwerk is geboden

De Verklaring Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2008) heeft als startpunt dat het bedrijfsleven een eigen verantwoordelijkheid heeft in de verduurzaming van ketens. Maar het bedrijfsleven kan niet aansprakelijk worden gehouden voor alles wat in de ketens gebeurt. De verantwoordelijkheid hangt af van drie factoren: de intensiteit van relaties met toeleveranciers, de frequentie van deze betrekkingen en de kenbaarheid van de situatie bij leveranciers. Samen bepalen deze factoren in hoeverre een onderneming verantwoordelijk kan worden gehouden voor eventuele misstanden. Deze begrippen moeten per situatie bekeken worden. Maatwerk is daarom geboden.

Afbakenen van precieze verantwoordelijkheid

Vanuit de maatschappelijke omgeving en de politiek kreeg de SER vervolgens de vraag of in meer concrete zin kon worden vastgesteld wat nou wel en niet mag. Anders gezegd, hoe kunnen we de precieze verantwoordelijkheid van bedrijven concreet afbakenen? Hoe stel je vast wanneer iets door de beugel kan en wanneer niet, bij welke schakel een onderneming gevrijwaard is van ingrijpen en waar zij volledig aansprakelijk is.

Rinnooy Kan noemt dat een lastige vraag. "Hier zijn allerlei normatieve maar ook juridische antwoorden op mogelijk. Wij stonden in eerste instantie dan ook niet te springen van enthousiasme om hiermee aan de slag te gaan. Toch hebben we besloten deze discussie in onze commissie te voeren. De SER werkt momenteel aan een verdiepend hoofdstuk voor onze volgende voortgangsrapportage, waarin we de precieze verantwoordelijkheid van ondernemingen nader verkennen."

Rinnooy Kan wil graag alvast een tipje van de sluier oplichten. Hij gaat in op drie factoren: op juridische vormen van aansprakelijkheid, op het belang van een open normstelling voor de afbakening van bovenwettelijke verantwoordelijkheden, en ten slotte op het belang van goede *due diligence*, letterlijk vertaald 'gepaste zorgvuldigheid'.

1. Juridische vormen van aansprakelijkheid

"Ketenverantwoordelijkheid kan wettelijk verankerd zijn op basis van internationaal straf- en civielrecht, maar ook op basis van andere wetgeving. Hierbij

gaat het veelal om mensenrechtenschendingen die volgens het internationaal straf- en civielrecht kunnen worden bestraft. Daarbij gaat het er niet altijd om dat de onderneming zelf actief betrokken was bij de schending, er kan ook sprake zijn van medeplichtigheid als de onderneming bijvoorbeeld te weinig voorzorg betracht.

Zo werd Shell in New York aangeklaagd voor het inschakelen van ordetroepen in Nigeria waarvan deze multinational kon weten dat zij grof geweld zouden gebruiken. Een ander voorbeeld is Trafigura. Dit bedrijf moest zich bij de rechter verantwoorden voor het toevertrouwen van giftig afval aan een schimmig bedrijf in Ivoorkust die dit afval vervolgens dumpte, met noodlottige consequenties voor de lokale bevolking. Het is niet ondenkbaar dat zich in de toekomst meer van dit soort rechtszaken zullen gaan voordoen. Ook andere vormen van aansprakelijkheid zijn in opkomst, bijvoorbeeld via importverboden. Zo geldt sinds kort op EU-niveau een importverbod voor hout dat illegaal gekapt is. Dat betekent dat importeurs van hout zich er dus actief van moeten vergewissen wat de herkomst van hun waar is. Als zij onvoldoende zorg hebben betracht, riskeren zij boetes."

2. Nemen van bovenwettelijke verantwoordelijkheid

Als tweede noemt Rinnooy Kan het belang van een open normstelling voor de afbakening van bovenwettelijke verantwoordelijkheden. Het gaat dan over misstanden in de productieketens waar ondernemingen niet juridisch aansprakelijk voor kunnen worden gehouden, maar waarvoor ze niettemin wel een eigen verantwoordelijkheid hebben. "We hebben het dan over het feit dat er in veel gebieden in de wereld sprake is van slechte arbeidsomstandigheden en een gebrekkig milieubeleid. Dit zijn ook juist de armste regio's in de wereld. Westerse ondernemingen die in deze gebieden opereren, kunnen hier altijd via hun toeleveranciers mee in aanraking komen. Waar we naar moeten streven is dat Nederlandse bedrijven zich actief inzetten om de lokale omstandigheden te verbeteren. Dat is beter dan dat zij, vanwege juridische risico's, deze landen maar in het geheel gaan mijden. Gelukkig weten we dat het kan. Veel Nederlandse bedrijven nemen via hun internationaal mvo-beleid hun verantwoordelijkheid voor het aanpakken van misstanden. Voorbeelden



‘Op EU-niveau geldt een importverbod voor hout dat illegaal gekapt is. Dat betekent dat importeurs van hout zich er dus actief van moeten vergewissen wat de herkomst van hun waar is. Als zij onvoldoende zorg hebben betracht, riskeren zij boetes.’

zijn certificering van coltan-erts uit de Congo en de Ronde Tafels voor soja en palmolie tegen onder meer ontbossing en voor eerlijke handel met degelijke arbeidsvoorwaarden in ontwikkelingslanden.”

Het ondernemershandelen op internationaal mvo-terrein is mede het resultaat van maatschappelijke zorgen over acute problemen, publieksactie van ngo’s en reputatieschade. Koploperbedrijven reageren hierop en tonen daarmee leiderschap. Rinnooy Kan: “Wat van ondernemingen verwacht mag worden, is dus een open norm. Deze open norm betekent voor ondernemingen, waarschijnlijk ook uw ondernemingen, dat zij met de omgeving het gesprek aangaan over wat in hun ketens de belangrijkste mvo-issues zijn en hoe een bijdrage aan verbeteringen kan worden geleverd. Verantwoording afleggen over het gevoerde beleid is hiervoor een cruciaal onderdeel.”

3. Het belang van goede ‘due diligence’

“Uiteraard is voorkomen nog altijd beter dan genezen”, weet de SER-voorzitter als geen ander. “Beter dan verrast te worden door kritische ngo’s of vervelende publiciteit, is het om proactief de mogelijke risico’s in de ketens na te lopen. Due diligence is een wezenlijk onderdeel van het door de SER vastgestelde normatieve kader voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

Zo is ook de richtlijn voor verantwoord ketenbeheer van de International Chamber of Commerce (ICC) opgenomen in het normatieve kader van de SER-verklaring. De ICC-richtlijn beveelt bedrijven aan zich te verdiepen in de sociale en milieuwetgeving van de productielanden en de reputatie van hun

toeleveranciers. Op basis hiervan kunnen potentiële risico’s in kaart worden gebracht.

De mate waarin bedrijven voorzorg en risicobeheersing betrachten, speelt een belangrijke rol bij de beoordeling van bedrijven bij de schending van mvo-normen in de productieketen. Het kan bepalend zijn voor de vraag of zij medeplichtig, aansprakelijk of verantwoordelijk zijn voor bepaalde misstanden.”

Dat brengt de SER-voorzitter bij een belangrijke stap in het due-diligenceproces: de integratie van mvo-thema’s in bedrijfsprocessen. “Dit is geen eenvoudige exercitie. Want hoe breng je thema’s als ‘decent work’ in de praktijk? Gelukkig is de laatste jaren veel werk verzet op het gebied van due diligence en mensenrechten, onder meer naar aanleiding van het volop geroemde raamwerk van de speciale VN-adviseur voor mensenrechten en bedrijfsleven, John Ruggie. Naar aanleiding van zijn werk zijn handzame tools ontwikkeld waarmee bedrijven aan de slag kunnen. Binnen de SER zijn we volop bezig om duurzaam ondernemen te concretiseren. In 2012 vindt een evaluatie plaats over de voortgang die we hebben gemaakt op het gebied van internationaal maatschappelijk ondernemen. Dan zal de Tweede Kamer daar ook een oordeel over vellen. Te hopen is dat iedereen er binnen zijn eigen onderneming voor zorgt dat het niet zover komt dat men in de Kamer toch aan wetgeving denkt.”

De rol van commissarissen

Uit het citaat van Paul Polman concludeerde Rinnooy Kan eerder dat de kern van duurzaam ondernemen al in de 17e eeuw ‘nuttig en eerlijk’ was, en dat dat in feite nu nog zo is. De wereld is inmiddels wel een stuk complexer geworden. “Duurzaamheid is nu een breed begrip, een ‘containerbegrip’ zo men wil, dat zich laat samenvatten in de zogenoemde triple P-benadering. De vraag of commissarissen op het gebied van duurzaamheid meer toezicht moeten gaan uitoefenen, kan maar op één manier worden beantwoord: ja, commissarissen moeten hier inderdaad op toezien. De samenleving verwacht op dit punt meer toezicht, maar commissarissen vinden ook zelf dat zij hier een taak hebben, zo blijkt ook uit de Deloitte-survey Een duurzame toekomst.

‘Door de breedte en veelomvattendheid van het begrip duurzaamheid is een vertaalslag naar de aard en kenmerken van de onderneming een eerste vereiste. Het is een zoektocht naar dilemma’s en afruilen.’

‘Een beoordeling van duurzaamheidsprestaties op basis van een afvinklijstje schiet haar doel voorbij. De processen en de richting hiervan zijn belangrijker dan de precieze resultaten op een bepaald moment.’

Door de breedte en veelomvattendheid van het begrip duurzaamheid is een vertaalslag naar de aard en kenmerken van de onderneming een eerste vereiste. Het is een zoektocht naar dilemma's en afruilen. Het gaat dan om vragen als: waar zitten de belangrijkste dilemma's tussen de 3 p's in het totale bedrijfsproces? Wat zijn de afruilen tussen de p van people en de p van profit? Waar moeten keuzes worden gemaakt tussen meer of minder profit en de schade voor de planeet? En: zien we profit wel in de juiste korte- versus langetermijnverhouding?

Het lijkt me dat commissarissen dit type vragen onder ogen moeten zien. Samen met de Raad van Bestuur moeten die vragen ook worden beantwoord. Misschien betekent deze vorm van zelfreflectie dat de ondernemingsfilosofie een bijstelling behoeft. Misschien is er ook behoefte aan een nieuwe missie. Menig Nederlandse onderneming heeft dit proces de afgelopen jaren doorgemaakt. Vaak met veel succes, zoals de scores op de Dow Jones Sustainability Index illustreren.”

Trots

“Moet de Raad van Commissarissen dit alleen doen”, is de vraag die Rinnooy Kan zich hardop stelt. “Dat kan, maar dat hoeft niet. Er is veel externe deskundigheid op dit gebied opgebouwd. En wat let de RvC om een MVO- of stakeholderscommissie in het leven

te roepen, die zich over dit soort vraagstukken buigt? En vergeet ook de eigen medewerkers niet in dit proces te betrekken. Zij vormen het kapitaal van de onderneming. Zij kennen als geen ander de dilemma's, valkuilen en kansen. En, misschien wel het belangrijkste, zij willen trots zijn op hun werk, op hun producten en op hun bedrijf.”

Ook niet onbelangrijk is de verhouding tussen duurzaamheidsaspiraties van een onderneming en de beloningsstructuur van bestuurders: zijn meetbare prestatiecriteria wenselijk om bestuurders op hun duurzame prestaties af te rekenen? Bijna driekwart van de ondervraagde commissarissen uit de Deloitte-survey vindt dat deze vraag bevestigend moet worden beantwoord. Rinnooy Kan sluit zich daar graag bij aan, hoewel hij ook wil waarschuwen voor te veel ongeduld. “Verduurzaming van bedrijfsprocessen is een kwestie van vallen en opstaan. Een zoekproces in een onzekere wereld, dat niet in een rechte lijn naar de ‘juiste’ oplossingen leidt. Een rigide lijst met kille cijfertjes doet afbreuk aan de aard van dit type zoekprocessen. Een beoordeling van duurzaamheidsprestaties op basis van een afvinklijstje schiet haar doel dan ook voorbij. De processen en de richting hiervan zijn naar mijn mening belangrijker dan de precieze resultaten op een bepaald moment.”

Van alle tijden

In zekere zin is duurzaam ondernemen van alle tijden. Voor Rinnooy Kan is het besef dat dit onderwerp niet meer valt weg te denken dan ook een logische stap in een lang historisch proces. Wel wordt de inhoud sterk door de tijdgeest ingekleurd. Rinnooy Kan citeert de 17e-eeuwse predikant, dichter en schrijver Caspar Barlaeus, die de basisregel van gezond koopmanschap als volgt formuleerde: "Dat wat nuttig schijnt mag niet oneerlijk zijn, en wat oneerlijk is mag niet nuttig schijnen."

'Nuttig en eerlijk' – dat was de essentie van duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen in de 17e eeuw. Nu, in onze moderne tijd, ziet de wereld er heel anders uit. Sinds het rapport van de Club van Rome (*The Limits to growth: a global challenge*; Dennis Meadows, 1972) en het zogenoemde Brundtland-rapport (*Our common future*) uit 1987 is 'nuttig en eerlijk' definitief het niveau van de staatsgrenzen ontgroeid. De ecologische beperkingen komen in de schijnwerpers. Grondstoffen raken op, het milieu raakt overbelast, de natuur wordt in hoog tempo vernietigd.

Armoede en niet-duurzame consumptie/productie

De belangrijkste conclusie van het Brundtland-rapport – genoemd naar de voorzitter van de commissie, de toenmalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland – was dat de belangrijkste mondiale milieuproblemen het gevolg waren van de armoede in het ene deel van de wereld, en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep voor het eerst op tot duurzame ontwikkeling. De SER is zich met name sinds het Brundtland-rapport met grote regelmaat met duurzaamheidsvraagstukken bezig gaan houden.

Door de globaliserende economie en de mogelijkheden van ICT is de wereld inmiddels daadwerkelijk een 'global village' geworden. De overheid treedt terug, haar macht brokkelt af. Maatschappelijke organisaties en ondernemingen beschikken over veel kennis en krijgen meer macht. "Dat scheidt wel verplichtingen", aldus Rinnooy Kan. "De ethische of morele schijnwerpers zijn verschoven van kerken en overheden naar het bedrijfsleven."