

Verantwoordelijk handelen op de wereldmarkt.

Is Dietrich Bonhoeffers ethiek relevant voor ondernemers in internationale waardeketens?

Aad van Tilburg

Bonhoeffer Werkgezelschap

[tilburglange@gmail.com](mailto:tilburglange@gmail.com)

29 september 2021

## 1. Inleiding

Als ontwikkelingseconoom ben ik geboeid geraakt door wat de Duitse verzetstheoloog Dietrich Bonhoeffer (1906 – 1945) schreef over verantwoordelijk handelen. Als norm voor verantwoordelijk leven ging het Bonhoeffer om het liefhebben van de naaste als jezelf. Dit houdt in dat je bij het voorbereiden van beleid van welke organisatie dan ook rekening houdt met het belang van de zwakkeren. Een christen kan daarbij geen steun verwachten van de Eeuwige, maar God "wacht en antwoordt op oprechte gebeden en verantwoordelijk handelen" (DBW 8, 31). Als de uitkomst van een besluit tegenvalt, dan kan de beslisser alleen leven van Gods genade en vergeving. Bonhoeffer roept ons op om de wereld te bezien vanuit het perspectief van de zwakkeren, hen die lijden, de verstotenen, de misbruikten en de onderdrukten (DBW 8, 38). Zie voor een grondige onderbouwing van deze zienswijze Van 't Slot (2019).

*Voor welke uitdagingen staan ondernemers in waardeketens?*

In een waardeketen vinden producten hun weg van primaire producenten naar eindgebruikers. Dit proces gaat vaak via tussenpersonen zoals verwerkers, groothandelaren en detailhandelaren. De verdeling van marktmacht in elk van de opeenvolgende schakels van een waardeketen is doorgaans ongelijk en beïnvloedt de financiële compensatie van de deelnemers. Niet-georganiseerde primaire producenten in bijvoorbeeld voedsel- of kledingketens zijn regelmatig het slachtoffer van hevige concurrentie op consumentenmarkten of van eisen die gesteld worden om de efficiëntie in een keten bevorderen.

In missie-gestuurde waardeketens investeren partijen in duurzaamheid en streven zij naar betere levensvoorwaarden voor de zwakste partij. Dit betreft meestal de kleinschalige primaire producenten. In markt-gestuurde waardeketens gebruiken partijen de actuele vraag- en aanbodomstandigheden om hun inkoopafspraken te

optimaliseren. Dit betekent doorgaans dat er geen aandacht wordt besteed aan de levensomstandigheden van de huishoudens van producenten en hun arbeiders. Dit speelt met name in derdewereldlanden waar kinderarbeid, gebrek aan toegang tot gezondheidszorg en lage participatie in het onderwijs nog steeds veel voorkomen. Ondernemers die een waardeketen leiden, zijn daarom ook verantwoordelijk voor de arbeidsvoorwaarden en levensomstandigheden van hun soms verre leveranciers. Gegeven mijn werk als ontwikkelingseconoom, met vooral aandacht voor afzetproblemen van boeren in Afrika, zocht ik naar een ethiek die ondernemers in waardeketens aanmoedigt om verantwoordelijkheid te nemen voor alle, en dan met name de zwakkere, marktpartijen.

*Is Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen relevant voor ondernemers in waardeketens?*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) houdt in dat alle deelnemers aan een waardeketen in staat worden gesteld een inkomen te verwerven waarmee een passend bestaan mogelijk is. In deze bijdrage bespreek ik de vraag of ondernemers, als zij Bonhoeffers criteria voor verantwoordelijk handelen in hun beslissing betrekken, de zwakkere partijen in hun waardeketen beter tot hun recht kunnen laten komen en wel op zodanige wijze dat zij tenminste in hun primaire levensbehoeften kunnen voorzien. Ik pas het te bespreken conceptuele kader toe op twee praktijkgevallen, de ene betreft een waardeketen van nijlbaars, afkomstig uit het Victoriameer. Het andere praktijkgeval betreft een waardeketen van rooibos thee, afkomstig uit Zuid-Afrika.

In het vervolg bespreek ik de volgende onderwerpen: Wat is de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor ondernemers (par.2)? Wat betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen voor ondernemers werkzaam in een internationale waardeketen (par.3)? Is Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen relevant voor ondernemers in internationale waardeketens (par.4)? Wat zijn implicaties van Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen voor huidige beslissers (par.5)? Toepassing van het conceptueel kader op twee praktijkgevallen (par.6). Ik sluit af met inzichten die deze studie heeft opgeleverd (par.7).

## 2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Tonen ondernemers verantwoordelijkheid voor de samenleving door in hun beslissingen meer factoren te laten meewegen dan de minimaal vereiste in regelgeving en vakbondscontracten (Rahman 2011)? De zogenoemde Triple Bottom Line-definitie (Elkington 1997) omschrijft de verantwoordelijkheid van ondernemers voor zowel de mens, zijn omgeving als voor continuïteit van de onderneming. Van elke organisatie wordt verwacht dat deze duurzame antwoorden geeft op actuele uitdagingen door recht te doen aan zowel menselijke waarden (people), het behoud van de natuur (planet) als het waarborgen van de

continuïteit van de organisatie (profit). Ongeveer 200 leiders van multinationals in de Verenigde Staten onderschreven de volgende opvatting: Wij verplichten ons om eerlijk en ethisch om te gaan met leveranciers, om waarde te leveren aan onze afnemers, en om het milieu te beschermen (New York Times, 19 augustus 2019, Trouw, 21 augustus 2019). De vraag blijft staan in hoeverre het onderschrijven van deze doelen effect heeft in de praktijk. Vaststaat dat potentiële afnemers niet tot een aankoop overgaan als besluiten van de leiding van een waardeketen strijdig zijn met hun waarden, behoeften of wensen.

### *Is ondernemen een roeping?*

Als een ondernemer zijn of haar taak ziet als roeping, dan impliceert dit dat besluiten het welbegrepen eigenbelang overstijgen (Hoogstraten 2012, 18). Roeping heeft als kern de waardigheid van ieder mens, gebaseerd op waarheid, vrijheid, rechtvaardigheid en vrede. In deze visie worden de geroepenen, hier ondernemers, uitgedaagd om zichzelf te zien als rentmeesters in plaats van eigenaren, hun rijkdom te zien als een gemeenschappelijk in plaats van een persoonlijk bezit, en hun werknemers te beschouwen als individuen in plaats van productiemiddelen. Externe belemmeringen om dit ideaal te bereiken kunnen voortkomen uit sterke concurrentie op de markt, buitensporige vraag naar efficiëntie in de keten, of gebrek aan regelgeving. Als interne belemmeringen kunnen genoemd worden hebzucht, of de verleiding om je persoonlijke geloofsovertuiging te scheiden van de beroepsactiviteit (Turkson, 2014).

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in internationale waardeketens*

Waardeketens verbinden producenten met eindgebruikers. Leiders van detailhandelsketens op het noordelijk halfrond hebben de verantwoordelijkheid zich vertrouwd te maken met de levensomstandigheden van hun primaire producenten op het zuidelijk halfrond. Deze ketenleiders kunnen zich vanwege de vooruitgang in de communicatietechnologie, niet verschuilen achter het excuus dat zij niet op de hoogte kunnen zijn van de levensomstandigheden van hun verre toeleveranciers. Ondernemers worden uitgedaagd om te onderzoeken onder welke omstandigheden er aan de oorsprong van hun waardeketen wordt geproduceerd en zich daarvoor medeverantwoordelijk te weten. Met andere woorden, het beleid van de besluitvormers in de waardeketen is van invloed op de kwaliteit van leven van primaire producenten, hun werknemers en hun gezinnen. De implicatie hiervan is dat eventueel misbruik van arbeid, gebrek aan gezondheidszorg en gebrek aan andere basisbehoeften moet worden bestreden.

### **3. Wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen voor ondernemers in internationale waardeketens?**

Zijn er redenen voor zowel personen al organisaties om besluiten te nemen waarbij niet alleen het eigen belang een rol speelt? Dit kan bijvoorbeeld door

rekening te houden met anderen op aspecten als mensenrechten, hoe om te gaan met macht, of levensomstandigheden? Op welk waardesysteem baseren mensen of organisaties hun besluiten? Heeft dit betrekking op culturele waarden, religieuze gebruiken of voorschriften, waarden die samenhangen met een politieke filosofie, of economische waarden zoals het maximaliseren van het profijt voor een bedrijf?

#### *Afrikaanse cultuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen*

De Afrikaanse cultuur wordt van oudsher gekenmerkt door wederzijdse hulp en steun aan de gemeenschap. Het Afrikaanse humanisme, dat in zuidelijk Afrika Ubuntu wordt genoemd en in oostelijk en centraal Afrika Utu, is gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en gebruiken die de menselijke waardigheid en de mensenrechten versterken. Het behoud van harmonie en consensus is van cruciaal belang in de Afrikaanse versie van MVO. Daarom verwacht de samenleving van bedrijven dat zij hun sociale verantwoordelijkheid nemen door armoede en ongelijkheid onder hun partners in de keten te verminderen (Cheruiyot en Onsando 2016, 95-97).

#### *Het ontsluiten van markten voor kleinschalige boeren in Afrika*

Kleinschalige boeren in Afrika worden, net als in andere delen van de derde wereld, geconfronteerd met belemmeringen wanneer zij een deel van hun oogst of veestapel willen verkopen. Deze belemmeringen variëren van onvoldoende kennis en vaardigheden, een gebrek aan transparantie van de markt tot een gebrek aan onderhandelingsmacht op de markt. Wie verantwoordelijk is voor het wegnemen van deze belemmeringen hangt af van de bestuursstructuur van de waardeketen. De vraag daarbij is of deze structuur is gebaseerd op de vrije krachten van vraag en aanbod, contractuele relaties, of onderling vertrouwen (Schalkwyk et al. 2012, 245). Mogelijke oplossingen betreffen het verbeteren van de vaardigheden van boeren om de kwaliteit van hun producten te verbeteren, collectieve actie bij de in- en verkoop van producten om hun onderhandelingsmacht te vergroten, het vrij beschikbaar stellen van actuele marktinformatie, het faciliteren van de verstrekking van zowel kredieten als landbouwbenodigdheden en het op de boerderij toevoegen van waarde aan ge oogste producten door middel van sorteren of bewerken en verpakken (Schalkwyk et al. 2012, 226).

#### *Praktijken met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Na deze inleidende opmerkingen geef ik nu enkele voorbeelden uit het dagblad Trouw van ervaringen of regelgeving met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen in de context van waardeketens.

#### *EU-wetgeving (Bron 1)*

Een Europese richtlijn met als doel de handel in levensmiddelen eerlijker te maken, wijst onjuiste praktijken van supermarkten af. Oneerlijke handelspraktijken worden eenzijdig door de ene handelspartner aan de andere opgelegd en zijn in strijd met de goede trouw. Landbouwproducenten zijn bijzonder kwetsbaar voor oneerlijke handelspraktijken, omdat zij vaak weinig onderhandelingsmacht hebben. Alternatieve wijzen om hun producten bij de consument te krijgen zijn vaak beperkt. Een goed beheer van de voedselketen moet ervoor zorgen dat deze producenten kunnen concurreren onder eerlijke voorwaarden. De Europese Commissie onderscheidt vier categorieën van oneerlijke handelspraktijken: late betalingen voor geleverde producten, late en eenzijdige annuleringen of wijzigingen van bestellingen met terugwerkende kracht, weigering door de afnemer om een schriftelijk contract met een leverancier te ondertekenen, en misbruik van vertrouwelijke informatie. Ook het dreigen met represailles tegen leveranciers om hen te straffen voor het indienen van klachten, zoals het uit de handel nemen van hun producten of het uitstellen van betalingen voor geleverd product, dient te worden verboden. Regelgeving is erop gericht om billijkheid tussen de actoren in de keten te waarborgen.

#### *Convenanten (Bron 2)*

Werken convenanten tegen schending van mensenrechten? Al in 2011 publiceerde de Verenigde Naties richtlijnen voor bedrijven om wereldwijd de mensenrechten te eerbiedigen. Voorbeelden van schendingen van mensenrechten in een waardeketen betreffen een gevaarlijke productielocatie, onderbetaling, en verkapte vormen van slavernij of landroof. In 2013 wilde de Nederlandse regering deze problemen aanpakken door middel van vrijwillige overeenkomsten of convenanten. Dit zijn samenwerkingsverbanden van deelnemers aan een waardeketen die ondersteund worden door niet-gouvernementele organisaties (Ngo's), vakbonden en de overheid. Voorbeelden zijn het voedselconvenant en het textielconvenant. Omdat niet alle convenanten een succes zijn pleitte Oxfam Novib voor een wet die bedrijven verplicht sociaal en milieuverantwoord te handelen. Een Nederlandse vakbond wees echter op het succes van convenanten in verschillende sectoren en vroeg zich af of 'het glas half vol is in plaats van bijna leeg'.

#### *De blok-keten-benadering of "block chain approach" (Bron 3)*

Blok-keten-technologie volgt producten van boer tot winkel en zorgt voor een veilige, centrale gegevensverzameling waarbij alle deelnemers aan een waardeketen informatie delen. Westerse bedrijven die aan de andere kant van de wereld zakendoen, dragen verantwoordelijkheid voor de omstandigheden van de zwakkere partners in de keten. Zij worden geacht bij te dragen aan een eerlijk inkomen voor boeren en arbeiders. Zo laat een block chain app van de supermarktketen Albert Heijn (AH) de herkomst zien van de sinaasappels die in hun sap worden gebruikt. Gebruikers van de app konden echter niet achterhalen of de plukkers een eerlijk loon, waar men van kan leven, ontvingen. Een andere

toepassing betreft de keten van nootmuskaat van kruidenproducent Verstegen. Klanten van de supermarktketen Co-op kunnen aan de hand van een code op de verpakking zien of de producenten eerlijk worden betaald.

*Initiatieven met betrekking tot eerlijke handel (Bron 4)*

Een andere interessante ervaring kwam van de Fair Trade-beweging die pleit voor een vergoeding van de producten van kleinschalige producenten die hoger is dan wat er op de markt voor wordt betaald. Dit ter verbetering van de sociale, gezondheids- en milieumomstandigheden van hun gemeenschappen. Ngo's voor eerlijke handel geven steun aan kleinschalige boeren door hen te leren waarde toe te voegen aan het geoogste product. Dit kan door het sorteren van de producten in homogene partijen, of door de producten te verwerken tot producten die klaar zijn voor plaatsing in de schappen van supermarkten. Ngo's ondersteunden boerencoöperaties met training in verbeterde productietechnieken, door hun toegang tot de markt te verbeteren en door verbetering van de levensomstandigheden in hun dorpen (Raynolds en Ngcwangu 2010). Zo ontwikkelde de NGO Solidaridad het concept van de Village Super Market door veilingen op te richten die boeren rechtstreeks in contact brengt met kopers uit verstedelijkte gebieden. Daardoor zijn boeren minder afhankelijk van tussenpersonen.

Met hetgeen we hier besproken hebben als achtergrond ga ik nu naar de publicaties van Dietrich Bonhoeffer, met de vraag of zijn benadering van de ethiek ondernemers richting kan geven bij het nemen van beslissingen.

4. Is Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen relevant voor ondernemers in internationale waardeketens?

Bonhoeffer inspireerde mij om zijn concept van verantwoordelijk handelen beter te leren begrijpen en wel op twee manieren. Mijn toegang tot Bonhoeffer was in eerste instantie biografisch. Ik wilde weten hoe hij in de loop van zijn bewogen leven schreef over verantwoordelijk handelen, waarbij inbegrepen de zorg om er te zijn voor anderen. De tweede manier was om hem te volgen in zijn analyse en beschrijving van elk van vier essentiële kenmerken van verantwoordelijk handelen.

*Voorbeelden in de biografie van Bonhoeffer, die wijzen op het nemen van verantwoordelijkheid voor anderen*

Bonhoeffers biografie geeft een aantal aanwijzingen over gebeurtenissen in zijn omgeving die hem aanzetten tot denken en schrijven over verantwoordelijk handelen ten behoeve van anderen. Ik geef enkele voorbeelden. De basis voor zijn leven en werk was zijn inzicht en overtuiging dat wij fundamenteel bestaan in relatie tot andere mensen. Al in zijn eerste proefschrift schreef hij dat we in gebed

voor elkaar moeten opkomen (DBW 1, 192; 1927, Sanctorum Communio). Toen hij hulppredikant was in Barcelona vroeg Bonhoeffer zich af of iemand met een christelijk geweten wel zakenman kan zijn en schreef hij dat de christelijke zakenman de plicht heeft te doen wat hij kan voor het welzijn van anderen (DBW 10, 340 - 341; 1928/29). Geconfronteerd met sociale problemen tijdens zijn verblijf in New York (1930/1), in een tijd van hoge werkloosheid gedurende de Grote Depressie, vroeg hij zich af hoe de Amerikaanse filosofie en sociale ethiek kunnen bijdragen aan reductie van de armoede (DBW 10, 269, 282)? Na zijn terugkeer in Duitsland werkte hij als studentenpredikant in Berlijn en observeerde hij met grote zorg de rampzalige economische situatie en daarmee samenhangend de sociale en politieke gevolgen. Hij vroeg zich af hoe in Duitsland om te gaan met massale werkloosheid en honger. Kan onze theologie bijdragen aan een oplossing (DBW 11, 27-29; oktober 1931)?

In januari 1933 veranderde de Duitse samenleving ingrijpend door de machtsovername van de nationaalsocialisten. Toen in 1938 Hitlers oorlogsplannen vaste vorm begonnen aan te nemen vroeg Bonhoeffers zwager Hans von Dohnanyi hem om met Hans Oster, hoofd van de militaire inlichtingendienst, te spreken. De vraag die aan Bonhoeffer werd voorgelegd was of je als christen een staatsgreep kon beramen en een moord kon plegen op een tiran. Bonhoeffers besluit om steun te geven aan het politieke complot om het regime omver te werpen was onder andere gebaseerd op de vervolging van de Belijdende kerk, het grote kwaad dat de Joden werd aangedaan en berichten over het euthanasieprogramma van de nazi's (Mokrosch e.a. 2003, 16). Vervolgens werd hem gevraagd om als freelance geheim agent in dienst te treden van de militaire inlichtingendienst. Dit was niet zo zeer omdat men zo veel verwachtte van zijn bijdrage aan de samenzwering, maar vooral om hem uit militaire dienst te houden. Als hij zou hebben geweigerd om in militaire dienst te gaan dan zou hij zonder meer zijn terechtgesteld.

De vraag of de samenzweerdere een staatsgreep mochten plegen inclusief de moord op een tiran zette Bonhoeffer aan het denken over wat de betekenis is van verantwoordelijk handelen voor zowel christenen als niet-christenen. Het moedigde hem aan om verder te gaan dan wat hij schreef in zijn boek *Navolging* (DBW 4) en wel omdat het niet langer mogelijk bleek om het moorddadige regime te weerstaan met geweldloze, burgerlijke ongehoorzaamheid. Het idee om het gebod van Jezus: "Bid voor hen die u beledigen en vervolgen" te overtreden, en het idee om plaatsvervangend schuldig te worden zoals Christus deed, was nog niet aanwezig in zijn boek *Navolging*. Het centrale thema in *Navolging*, discipelschap in de navolging van Christus, werd in de manuscripten die hij schreef voor zijn boek *Ethiek* (DWB 6) omgevormd tot 'verantwoordelijkheid' of 'verantwoordelijk handelen' (DWB 4, 323-325; DBW 6, 258; Mokrosch e.a. 2003, 15-16). Na zijn studie over wat verantwoordelijk handelen inhoudt, concludeerde Bonhoeffer dat liefde voor ernstig bedreigde groepen van mensen voorrang heeft boven het leven van een uitzonderlijk crimineel leider.

In Bonhoeffers brief van 3 augustus 1944 aan zijn vriend Eberhard Bethge schetste hij zijn ideeën over de toenmalige situatie van het christendom en gaf daarbij aan welke hoofdstukken een nog te schrijven boekje over de toekomst van de kerk zou moeten bevatten. Hij dacht aan de volgende drie hoofdstukken: 1. Situatieschets van het christendom, 2. Wat is eigenlijk christelijk geloof? En 3. Consequenties (DBW 8, 556-561). In elk van deze hoofdstukken nam Bonhoeffer het thema "Er zijn voor anderen" (Dasein für andere) op. Over het eerste hoofdstuk schreef Bonhoeffer dat het kardinale punt is of de kerk zich durft in te zetten voor anderen in plaats van te streven naar zelfbehoud. In zijn schets over het tweede hoofdstuk, schreef hij dat onze verhouding tot God een nieuw leven is dat gericht is op de ander en wel door deel te nemen aan het leven van Jezus. In zijn aantekeningen bij het derde hoofdstuk schreef hij dat de kerk pas kerk is als zij er is voor anderen. Haar leden moeten naar vermogen ruimhartig aan de armen geven. Zij moeten deelnemen aan de wereldse taken van de leefgemeenschap, niet heersend, maar helpend en dienend. Zij moeten mensen uit alle beroepen vertellen wat leven met Christus is, over wat het betekent om er te zijn voor anderen. Dit gedeelte laat zien dat voor Bonhoeffer "Verantwoordelijk handelen" en "Er zijn voor anderen" verwante begrippen zijn, zoals ook de gelijkenis van de barmhartige Samaritaan illustreert.

*Bonhoeffer onderscheidde vier essentiële kenmerken van verantwoordelijk handelen*

Bonhoeffer beschreef de betekenis van verantwoordelijkheid in de eerste versie van zijn manuscript over Geschiedenis en het Goede als volgt. De inhoud van Jezus Christus' verantwoordelijkheid voor mensen is liefde; de vorm ervan is vrijheid. De geboden van goddelijke gerechtigheid worden vervuld in plaatsvervangend handelen (plaatsbekleding), hetgeen concreet verantwoordelijk handelen uit liefde voor mensen impliceert. Liefde voor mensen heeft alleen zin als de persoonlijke toewijding in vrijheid kan geschieden (DBW 6, 231). Als eerste kenmerk van verantwoordelijk handelen noemt Bonhoeffer plaatsvervangend handelen (Stellvertretung), omdat Jezus Christus plaatsvervangend voor de mensheid heeft geleden. Als tweede kenmerk van verantwoordelijk handelen noemt hij het omgaan met de werkelijkheid in overeenstemming met het gebod "Heb uw naaste lief" (Wirklichkeitsgemässheit). Dit betekent het afzien van het najagen van utopieën en in plaats daarvan het wereldgebeuren bezien vanuit het perspectief van de zwaksten in de samenleving. Het derde kenmerk betreft het aanvaarden van schuld over een onverwachte negatieve uitkomst van een beslissing (Schuldübernahme) daarbij vertrouwend op de vergevende genade van God. Als vierde kenmerk noemt hij de vrijheid in het nemen van besluiten (Freiheit), dit impliceert dat men niet uitgaat van vooraf vastgelegde principes, maar in plaats daarvan zich afvraagt wat de wil van God is in het onderscheiden van goed en kwaad.



Hieronder geef ik een chronologische bloemlezing van Bonhoeffers teksten over elk van deze vier kenmerken.

*Handel plaatsvervangend (Stellvertretung)*

Bij plaatsvervangend handelen gaat het erom jezelf weg te cijferen ten gunste van de ander, en bereid te zijn om alles in zijn plaats te ondergaan en daarbij desnoods zichzelf op te offeren (DBW 1, 121). Zoals Christus onze last draagt, zo zullen wij de last van onze broeders dragen. De kerk van Jezus Christus vertegenwoordigt plaatsvervangend de wereld voor God wanneer zij Hem volgt onder het kruis. Volgelingen van Jezus delen ook in de ellende, de ootmoed en de schuld van anderen. Zij hebben niet genoeg aan hun eigen ellende of hun eigen tekortkomingen (DWB 4: 82, 84, 106).

*Handel in overeenstemming met de werkelijkheid, of bevorder een concrete ethiek (Wirklichkeitsgemässheit)*

De kerk moet het woord van God op de meest concrete wijze verkondigen. Anders is zij machteloos. De kerk moet geen principes verkondigen die altijd waar zijn, maar alleen geboden die vandaag, op het moment van de beslissing, waar zijn. Een gebod dat niet concreet is, is geen gebod. (DBW 11, 331). Geschiedenis krijgt gestalte in het dragen van verantwoordelijkheid voor andere mensen of gemeenschappen, omdat de concrete, door God gegeven naaste de norm van handelen is. Verantwoordelijk handelen houdt in dat men zich stap voor stap afvraagt wat mogelijk is en de laatste stap, en daarmee de laatste verantwoordelijkheid, in de hand leggen van God (DBW 6, 219-224).

*Aanvaard schuld (Schuldübername)*

De kerk belijdt dat zij haar verkondiging van de ene God, die zich in Jezus Christus voor alle tijden heeft geopenbaard, niet open en duidelijk genoeg heeft uitgedragen. Zij belijdt dat zij te veel angst heeft gehad, dat zij gevaarlijk veel heeft toegelaten. Zij heeft haar ambt als hoedster en troosteres vaak verloochend. Zij heeft daardoor de verschuldigde barmhartigheid onthouden aan de uitgestotenen en de verachten. Zij heeft gezwegen, waar zij had moeten schreeuwen, omdat het bloed van onschuldigen ten hemel schreide. Zij heeft verzuimd het juiste woord op de juiste wijze en op het juiste moment te spreken (DWB 6, 129). Door haar zwijgen heeft zij zich schuldig gemaakt aan het gebrek aan verantwoordelijk handelen, aan dapperheid om in te staan en te lijden voor wat recht is (DWB 6, 132).

*Beslis in vrijheid, volg niet blindelings een enkel, vooraf bepaald principe (Freiheit)*

Durven wij de waarheid en de gerechtigheid te dienen door in de besluitvorming afstand te doen van een vooraf opgelegd principe zoals, in de context van deze bijdrage, maximale winst of maximale aandeelhouderswaarde? Een morele handeling is zonder directe relatie tot God wanneer men blindelings een bepaald

principe volgt. Als een beslisser geen alternatieve handelwijzen overweegt, dan wordt hij slaaf van zijn principe en geeft hij zijn vrijheid op (DBW 10, 327 - 333; DBW 11, 327- 346). De christen staat zonder enige ruggensteun voor God en zijn naaste, op hem alleen rust de verantwoordelijkheid hoe hij met het geschenk van vrijheid omgaat. Nuchtere zelfbeheersing draagt bij aan het zorgvuldig afwegen van alternatieven. Als de mens God ootmoedig vraagt, zal Hij hem zeker door de Heilige Geest zijn wil meedelen en zal er de vrijheid zijn om een beslissing te nemen (DWB 6, 324 - 329; Rom. 12, 2). Verantwoordelijkheid en vrijheid zijn overeenkomstige begrippen: verantwoordelijkheid veronderstelt vrijheid en vrijheid kan alleen bestaan in verantwoordelijkheid. Het bewijs van vrijheid voor de christen is dat hij zelf moet waarnemen, oordelen, afwegen, beslissen en handelen. Hij moet de motieven, de vooruitzichten, de waarde en het doel van zijn handelen onderzoeken (DBW 6, 283-285). Gehoorzaamheid weet wat goed is (Micha 6, 8) en doet het, en vrijheid durft te handelen en laat het oordeel over goed en kwaad over aan God. Gehoorzaamheid volgt blindelings en vrijheid heeft open ogen. Gehoorzaamheid handelt zonder vragen en vrijheid vraagt naar het doel van een beslissing (DBW 6, 288).

#### 5. Implicaties van Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen voor huidige beslissers

Is Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen ook vandaag relevant? Ik geef hieronder enkele opinies van tijdgenoten die de betekenis voor nu van verantwoordelijk handelen zoals beschreven door Bonhoeffer benadrukken.

Het kwaad dat geschiedde in het Derde Rijk was het resultaat van het verlies van menselijke solidariteit en het gebrek aan verantwoordelijk handelen. Bonhoeffer is onze tijdgenoot in het signaleren van uitdagingen voor de samenleving zoals hoe kan de menselijke solidariteit worden hersteld en hoe kunnen mensen toegerust worden om verantwoordelijk te leven. Ware navolging van Christus impliceert plaatsvervangend handelen en daarmee de bereidheid om veracht of misbruikt te worden ter wille van hen die zelf veracht of misbruikt worden. Zo werd verantwoordelijk handelen met de bereidheid om schuld van de ander over te nemen toetssteen van christelijk handelen (Lovin, 2006).

Voor Bonhoeffer is het tegenovergestelde van verantwoordelijk handelen de zonde van egoïsme. Men leeft dan voor zichzelf en niet voor de ander (Prueller – Jagenteufel, 2017). Waarom is Bonhoeffer vandaag nog relevant vraagt Brandt Hale (2019) zich af. Haar reactie op deze vraag is: Veronderstel dat elke christen Christus zou herkennen in de zwakkere in de samenleving, de lijdende, de verstotene, de ten onrechte verdachte, de mishandelde, de machteloze, de onderdrukte of de verguisde. Stel je een beleid van overheden en bedrijven voor waarin zij zich (mede) verantwoordelijk weten voor de nood van anderen. Stel je voor hoe ons gemeenschapsleven ervan zou kunnen profiteren als machtigen of

geprivilegieerden zouden handelen ten behoeve van mensen zonder macht en zonder privileges.

*Is Bonhoeffers concept van verantwoordelijk handelen ook relevant voor ondernemers?*

Ik kom nu terug op de vraag zoals ik die aan de orde heb gesteld: Waarom zijn de criteria voor verantwoordelijk handelen, zoals ontwikkeld door Bonhoeffer, ook relevant voor ondernemers? Daar zijn twee redenen voor. De eerste verwijst naar het feit dat Bonhoeffers oproep geadresseerd is aan iedereen, zowel christen als niet-christen. De tweede reden is dat onze samenleving vraagt om daden waarbij het directe eigenbelang van personen of organisaties wordt overstegen. Ook van ondernemers die in een waardeketen opereren wordt daarom verwacht dat zij in deze zin verantwoordelijk handelen. Op de volgende wijze vertaal ik Bonhoeffers criteria voor verantwoordelijk handelen naar voorwaarden waarmee ondernemers rekening zouden moeten houden bij hun besluitvorming:

Wees solidair met alle belanghebbenden in de waardeketen door je te verplaatsen in de positie van anderen (Bonhoeffer: Handel plaatsvervangend),

Draag verantwoordelijkheid voor de ander, met name voor de zwaksten, want de concrete, door God gegeven naaste is de norm van handelen (Bonhoeffer: Handel in overeenstemming met de werkelijkheid),

Neem geen beslissingen die uitsluitend gebaseerd zijn op vooraf vastgelegde principes (Bonhoeffer: Neem bij het nemen van een beslissing de vrijheid om alle relevante factoren mee te wegen),

Heb de moed om weloverwogen beslissingen te nemen zonder dat je zeker bent van de uitkomst (Bonhoeffer: Aanvaard schuld in de zin van de bereidheid om de gevolgen van een onverwacht verkeerde uitkomst van een beslissing recht te zetten).

In de toepassing van dit conceptueel kader onderscheid ik twee soorten waardeketen: de markt-gestuurde en de missie-gestuurde waardeketen. Traditioneel opereren inkopers van grote ondernemingen in markt-gestuurde waardeketens. Hun voorkeur gaat doorgaans uit om in te kopen bij organisaties met grote plantages of internationaal opererende groothandelaren die aan hun volume- en kwaliteitseisen kunnen voldoen. In het geval dat inkopers in markt-gestuurde waardeketens producten kopen bij individueel opererende kleine producenten, dan opereren zij over het algemeen in monopsonistische (veel leveranciers, één koper) of oligopsonistische (veel leveranciers, weinig kopers) markten waar zij veel marktmacht hebben en daarom de prijzen kunnen bepalen zonder rekening te houden met de levensomstandigheden van de boeren. Dit kan in het productiegebied leiden tot armoede en een lage participatiegraad in de gezondheidszorg en het onderwijs. In de missie-gestuurde waardeketens

investeert een Ngo of een bedrijf in duurzaamheid van de gehele waardeketen. Daarbij krijgen - in het streven naar betere vooruitzichten voor de zwakste partij - de kleinschalige boeren prioriteit. Ngo's spannen zich in voor collectieve actie van boeren in bijvoorbeeld in- en verkoopcoöperaties, en voor betere levensomstandigheden van de betreffende samenleving.

Hoe "scoren" missie-gedreven en markt-gedreven waardeketens op de vier criteria van verantwoordelijk handelen die hierboven zijn genoemd? Twee theoretische uitersten in een continuüm, de zuiver missie-gedreven versus de zuiver markt-gedreven waardeketen, worden vergeleken met betrekking tot hun scores op de vier besproken criteria.

Tabel 1 Mate waarin ethisch gedrag voorkomt in een zuiver missie- of een zuiver markt-gestuurde waardeketen

<i>Type waardeketen</i>	<i>Missie-gestuurd</i>	<i>Markt-gestuurd</i>
Vraag	Score	Score
Is er solidariteit met andere deelnemers in de waardeketen?	Ja	Geen
Zijn er marktpartijen die opkomen voor de zwakkeren in de waardeketen?	Ja, vooral voor de kleinschalige primaire producenten	Nee
Worden beslissingen gebaseerd op één criterium of meer criteria?	Meer criteria	Eén criterium: rentabiliteit of aandeelhouderswaarde
Is er bereidheid om een partner in de keten te compenseren in geval dat een beslissing een negatieve uitkomst heeft?	Ja	Meestal niet
De waardeketen kan worden gekarakteriseerd als	Inclusief	Exclusief

Uit tabel 1 kunnen we afleiden dat in missie-gestuurde waardeketens over het algemeen meer rekening wordt gehouden met de belangen van de zwakkere partijen dan in markt-gestuurde waardeketens. In het vervolg bespreek ik hoe in

twee geselecteerde waardeketens belanghebbende partijen met hun verantwoordelijkheid ten aanzien van zwakkere partijen omgingen.

## 6. Toepassing van het conceptueel kader op twee praktijkgevallen

Ik pas het hier voor ontwikkelde conceptuele raamwerk toe op twee praktijkgevallen, de ene betreft een keten van nijlbaars afkomstig uit Kenia en de andere betreft een keten van rooibosthee afkomstig uit Zuid-Afrika. Het eerste praktijkgeval betreft een onderzoek naar het verduurzamen van visserij en marketing van nijlbaars uit het Victoriameer (Kambewa 2007; Kambewa et al. 2008) en het tweede betreft een onderzoek naar duurzame productie en marketing van rooibosthee in Zuid-Afrika (Adey 2007; Van Tilburg en Kambewa 2011).

### *De markt gestuurde waardeketen voor nijlbaars afkomstig uit het Victoriameer*

Deelnemers aan de waardeketen voor nijlbaars uit het Victoriameer naar Europa zijn vissers, handelaren, verwerkende industrie, supermarkten en consumenten. De waardeketen kende een opgaande periode, gevolgd door een neergaande periode als gevolg van overbevissing. De vissers en hun gezinnen zijn de zwakste partij in deze waardeketen. In de documentaire Darwin's Nightmare (2005) werd gesuggereerd dat wapens werden ingevlogen met dezelfde vliegtuigen die nijlbaarsfilets naar Europese consumenten vervoerden. De documentaire toonde de slechte leef- en werkomstandigheden van de inheemse bevolking. Kinderen raakten verslaafd aan drugs en prostitutie. Alle eerste klas visfilets gingen naar Europese supermarkten, waardoor de plaatselijke bevolking zich tevreden moest stellen met de na het fileren van de vis achtergebleven resten. Hoe reageerden de supermarkten? Europese supermarkten wisten niet wat er in de vissersdorpen aan de oevers van het Victoriameer gebeurde en overwogen, rekening houdend met de kritiek uit de documentaire, om de nijlbaars uit hun schappen te halen. Een vooraanstaande supermarktketen in Nederland veranderde van gedachten na een briefing van Emma Kambewa over hoe de leefomstandigheden in de vissersdorpen zouden kunnen worden verbeterd. Kambewa (2007) stelde nieuwe marketingregelingen voor om dit doel te bereiken. Collectieve actie van de vissers resulteerde in Beach Management Units die de duurzaamheid van de visserij verbeterden en een positieve impuls gaven aan de financiële compensatie voor de vissers. Op macroniveau hebben de staten grenzend aan het Victoriameer een gezamenlijke visserijorganisatie opgericht om duurzame visserijpraktijken te bevorderen.

### *Een missie-gestuurde waardeketen voor rooibosthee in Zuid-Afrika*

Tot het begin van de jaren negentig werden de productie en de marketing van landbouwproducten in Zuid-Afrika bestuurd door marketing boards die in het algemeen de blanke producenten bevoordeelden en andere boeren

marginaliseerden. Na het verkrijgen van democratie in 1994 bleef de marketing van thee grotendeels gemonopoliseerd door de Rooibos Thee Coöperatie. Voor kleinschalige theeproducenten kwam er pas een doorbraak toen er met steun van Fair Trade Organisaties (FTOs) een duurzaam en verhandelbaar theeproduct werd ontwikkeld. Zo zijn er bijvoorbeeld coöperaties van kleinschalige boeren opgezet in de provincie Noordkaap. Dit initiatief voor eerlijke handel in rooibosthee omvatte verwerkings- en verpakkingsactiviteiten door de coöperaties die erin slaagden om rooibosthee te exporteren. Deze thee kon kant en klaar in de schappen worden gelegd, en bracht op deze wijze de coöperaties van telers van rooibosthee in direct contact met consumentenmarkten. Op deze manier kregen genoemde boeren meer controle over de toevoeging van waarde aan de geogste thee, wat resulteerde in meer onderhandelingsmacht op internationale markten. Voorbeelden hiervan zijn de Wuppertal en de Heiveld coöperaties in de Noordkaap provincie (Raynolds en Ngcwangu 2010).

Vrouwelijke leden van de Heiveld coöperatie noemden als voordelen van deze ontwikkeling hun toegenomen gevoel van eigenaarschap van het proces van productie en marketing van thee, de vrijheid om meer producten voor hun huishouden te kunnen kopen, en de actievere rol die zij konden spelen in het nemen van besluiten binnen het huishouden. Zij kregen hoop en aspiraties voor de toekomst (Daya en Authar 2012).

Hoe scoren deze twee praktijkgevallen op de eerdergenoemde kenmerken van verantwoordelijk handelen in een waardeketen?

Tabel 2 Mate van ethisch gedrag in een keten voor rooibosthee en een keten voor nijlbaars

<i>Type waardeketen</i>	<i>rooibosthee</i>	<i>nijlbaars</i>
Welke instantie in de waardeketen handelt verantwoordelijk in de zin van Bonhoeffer?	Fair-trade organisatie (FTO)	De kanaalleider al naar gelang de inhoud van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
<i>Vraag</i>	<i>Antwoord</i>	<i>Antwoord</i>
Is er solidariteit met andere leden van de waardeketen?	Ja, er wordt geïnvesteerd ter verbetering van de levensomstandigheden van kleinschalige primaire producenten	Ja, voor zover dit in overeenstemming is met het MVO-beleid van de kanaalleider
Zijn er marktpartijen die opkomen voor de zwakkeren in de waardeketen?	Dit is het doel van de FTO	Niet direct
Worden beslissingen gebaseerd op één criterium of meer criteria?	Meer criteria: Duurzaamheid voor mens en planeet, waarbij kostenefficiëntie een noodzakelijke voorwaarde is	Meer criteria voor zover het MVO-beleid van de ketenleider dit toelaat
Is er bereidheid om de partner in de waardeketen te compenseren in geval dat een beslissing een negatieve uitkomst heeft?	Meer	Minder

In beide praktijkgevallen konden positieve ontwikkelingen worden waargenomen, maar de aanpak in de waardeketen van rooibosthee strookte meer met de kenmerken van verantwoordelijk handelen in de zin van Bonhoeffer dan die in de waardeketen van nijlbaars.

## 7. Verkregen inzicht

Inzichten uit deze analyse zijn dat Bonhoeffers denken over – en omgaan met – verantwoordelijk handelen ook nu relevant is, zeker nu de samenleving steeds meer vraagt om een inclusieve manier van denken en handelen op alle terreinen van het leven. Als gevolg daarvan is Bonhoeffers analyse ook relevant voor ondernemers met verantwoordelijkheden in waardeketens, waarvan kwetsbare, kleinschalige producenten in de Derde Wereld het begin zijn. Wanneer ondernemers rekening houden met de criteria voor verantwoordelijk handelen zoals hierboven afgeleid van gedachten over ethiek van Bonhoeffer, dan zijn zij solidair met alle belanghebbenden in de waardeketen, komen zij op voor de zwaksten in deze keten, voelen zij zich vrij om af te wijken van vooraf bepaalde principes (winst voor alles) en hebben zij de moed om de consequenties van een onverwacht negatieve uitkomst van een beslissing onder ogen te zien.

Nadenkend over hoe Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen meer inhoud en dus meer betekenis kan krijgen voor de zwaksten in de keten, is het opmerkelijk hoe relevant en actueel Bonhoeffers denken over verantwoordelijk handelen is. Dit geeft handen en voeten aan wat rentmeesterschap inhoudt, zeker ook voor mensen op sleutelposities in de samenleving.

## Dankbetuiging

Ik ben mijn collega's van het Bonhoeffer Werkgezelschap, in het bijzonder Gerard den Hertog, erkentelijk voor hun constructieve commentaar op eerdere versies van dit document.



## Referenties

Adey, S. (2007) *A journey without maps: Towards sustainable agriculture in South Africa*, PhD diss., Wageningen University, Wageningen, The Netherlands, hoofdstuk 6.

Bonhoeffer, Dietrich, *Dietrich Bonhoeffer Werke (Dietrich Bonhoeffer Works Series)*, de delen 1 (Sanctorum Communio), 4 (Nachfolge), 6 (Ethik), 8 (Widerstand und Ergebung), 10 (Barcelona, Berlin, Amerika 1928-1931) en 11 (Ökumene, Universität. Pfarramt 1931-1932).

*Relevante Nederlandse uitgaven van Bonhoeffers werk:*

DBW 4: Navolging, Uitgeverij Ten Have of Kok

DBW 6: Aanzetten voor een ethiek, samengesteld, vertaald en ingeleid door Gerard den Hertog en Wilken Veen, Uitgebreide editie, KokBoekencentrum, Utrecht

DBW 8: Verzet en Overgave, Uitgeverij Ten Have of Kok

Brandt Hale, L. (2019), I imagine a world in which we recognize the face of Christ in others. In: Why is Dietrich Bonhoeffer relevant today? *Faith and Leadership*, 26 November 2019. <https://faithandleadership.com/why-dietrich-bonhoeffer-relevant-today> (geraadpleegd 19 mei 2020).

Bron 1, *EU Wetgeving*: “Nieuwe EU regels ter bescherming van boeren tegen oneerlijke handelspraktijken”, Hans Nauta, *Trouw*, 12 maart 2019, p. 15. <https://www.europarl.europa.eu/news/nl/headlines/society/20190307STO30717/bescherming-van-kleine-bedrijven-tegen-oneerlijke-handelspraktijken> (geraadpleegd 23 september 2021). “Europa gaat handel in voedsel eerlijker maken”, Hans Nauta, *Trouw*, 16 maart 2019, p. 19.

Bron 2, *Convenanten*: “Supermarkten gaan meer voor bananen betalen”, Rick van de Lustgraaf, *Trouw*, 7 november 2019, p. 15. “Lidl neemt mensenrechten opeens serieus”, Hans Nauta, *Trouw*, 30 juni 2020, p. 17. “Convenanten tegen schendingen van mensenrechten zijn mislukt”, Hans Nauta, *Trouw* 15 juli 2020, p. 12. “Juist op de goede weg met convenanten”, Lucia van Westerlaak, FNV, *Trouw* 1 augustus 2020, p. 21.

Bron 3, *Block chain benadering*: “AH-app verhult misstanden bij sinaasappelpluk”, Hans Nauta, *Trouw*, 24 september 2018, p. 1. “Inkoper van ‘schone’ producten krijgt Albert Heijn-bonus”, Hans Nauta, *Trouw*, 20 februari 2019, p. 15. “In vier sprongen van het boerenland naar je winkelmand”, Hans Nauta, *Trouw*, 21 augustus 2019, p. 13.

Bron 4, *Eerlijke handel (Fair-trade) bevorderen*: “Afrika moet zijn eigen steden gaan voeden”, Hans Nauta, *Trouw/Verdieping*, 16 mei 2019, 1-3.

Cheruiyot, T. K. and P. Onsando (2016), *Corporate Social responsibility in Africa: Context, Paradoxes, Stakeholder Orientations, Contestations and Reflections*, hoofdstuk 7, Information Age Publishing, Inc, 89-110.

[https://www.researchgate.net/publication/309410494\\_Corporate\\_Social\\_responsibility\\_in\\_Africa\\_Context\\_Paradoxes\\_Stakeholder\\_Orientations\\_Contestations\\_and\\_Reflections](https://www.researchgate.net/publication/309410494_Corporate_Social_responsibility_in_Africa_Context_Paradoxes_Stakeholder_Orientations_Contestations_and_Reflections) (geraadpleegd 14 augustus 2020).

Darwin's Nightmare (2005). [https://en.wikipedia.org/wiki/Darwin%27s\\_Nightmare](https://en.wikipedia.org/wiki/Darwin%27s_Nightmare) (geraadpleegd 21 september 2020).

Daya S. and R. Authar (2012), Self, others, and objects in an alternative economy: Personal narratives from the Heiveld Rooibos Cooperative, *Geoforum* 43, 885-893.

Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: Triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*. Capstone Publ. Ltd., Oxford.

Hoogstraten, H. D. van (2012), Reclaiming the concept of calling. In: Okwonko, B. (ed.), *Finding meaning in business, theology, ethics, and vocation*. Palgrave Macmillan, 13-19.

Kambewa, E. V. (2007), *Contracting for sustainability: An analysis of the Lake Victoria – EU Nile perch chain*, PhD diss., Wageningen Academic Publishers, Wageningen, The Netherlands, 182 p.

Kambewa E., Ingenbleek, P.T.M. and Tilburg, A. van (2008), Improving income positions of primary producers in international marketing channels: The Lake Victoria EU Nile perch case, *Journal of Macromarketing* 28, 53-67.

Lovin, Robin W. (2006), Bonhoeffer for the twenty-first century. <https://www.pbs.org/wnet/religionandethics/2006/02/03/february-3-2006-bonhoeffer-for-the-twenty-first-century/10261/> (geraadpleegd 12 augustus 2020).

Mokrosch, R., F. Johannsen, und C. Gremmels (2003). *Dietrich Bonhoeffers Ethik. Ein Arbeitsbuch für Schule, Gemeinde und Studium*, Chr. Kaiser Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

New York Times (2019, August 19), "Shareholder value is no longer everything, top CEO's say". <https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/business-roundtable-ceos-corporations.html> (geraadpleegd 26 mei 2020).

Prueller-Jagenteufel, Gunter (2017), Weil Freiheit eine Beziehung ist und sonst nichts, Dietrich Bonhoeffer aus katholischer Perspektive. *Mitteilungen der Internationalen Bonhoeffer Gesellschaft, Rundbrief* 116, 45-59

Rahman, S. (2011), Evaluations of definitions: Ten dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research* 1,1, 166 – 176.

Raynolds, L. T. and S.U. Ngcwangu. (2010), Fair Trade Rooibos tea: Connecting South African producers and American consumer markets. *Geoforum* 41, 74-83.

Schalkwyk H.D. van, J.A. Groenewald, G.C.G Fraser, A. Obi, and A. van Tilburg, (2012), *Unlocking markets to smallholders. Lessons from South Africa*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, The Netherlands.  
<https://library.oapen.org/bitstream/id/ba59c8c7-5dd2-4889-892b-15fb7db5c88f/413359.pdf> (geraadpleegd 5 februari 2020).

't Slot, E. van (2019), *Zondig dapper. Bonhoeffer over christelijk handelen*. KokBoekencentrum Uitgevers, Utrecht.

Tilburg, A. van, and E. Kambewa (2011), Can conflicting interests of small-scale primary producers and consumers be reconciled in value chains? The case of Nile perch and Rooibos tea. In: L. Botes et al., *Re-integrating technology and economy in human life and society*. Rozenberg Publishers, Amsterdam, 85-101.

Trouw, Koos Schwartz, 21 augustus 2019, p.12, "Topmannen in de VS zeggen dat ze sociaal en duurzaam (willen) zijn". Trouw 24 augustus 2019, p.15 "Welk bedrijf durft te stoppen met verwennen van aandeelhouders?".

Turkson, Peter K.A. (2014), What does it mean to say that business is a vocation?  
[http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/presidenteinterventi/2014/Turkson\\_CUA\\_09\\_2014\\_ENG.pdf](http://www.iustitiaetpax.va/content/dam/giustiziaepace/presidenteinterventi/2014/Turkson_CUA_09_2014_ENG.pdf) (geraadpleegd 24 maart 2020).