

## Start milieukunde HAS Den Bosch met Jacqueline Cramer Ondernemerdilemma's in globale economie



“Wat zou jij doen als internationaal manager wanneer je in botsing komt met waarden in een andere cultuur?” Die vraag stelt Jacqueline Cramer, hoogleraar Duurzaam Ondernemen. Stevige dilemma's voor studenten Milieukunde van de HAS Den Bosch.

Mensenrechten, overuren, religieuze dogma's en milieueisen, honger en armoede aan de ene en morele waarden en reputatie aan de andere kant. Als duurzaam ondernemer in een geglobaliseerde economie kom je voor allerlei morele dilemma's te staan. Daarover vertelt Jacqueline Cramer, onder meer hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Universiteit Utrecht, tijdens een speciaal college op de HAS Den Bosch. Stel je voor dat je een manager in een internationaal bedrijf bent. Een werknemer kan hier normaal gesproken maximaal twaalf uur overwerken, maar in Thailand wel 36 uur. Om voldoende in-

**.Jacqueline Cramer: “Wat zou jij doen als internationaal manager wanneer je in botsing komt met waarden in een andere cultuur?”**



Studenten Milieukunde en enkele toehoorders tijdens het openingscollege van Jacqueline Cramer, 30 augustus op de HAS Den Bosch

komen te hebben, doen veel werknemers dat ook. Maar wat doe jij als ondernemer als je daar een vestiging zou hebben? Accepteer je de cultuur, de regels en de omstandigheden daar, of leg je jouw waarden op? Cultuurrelativisme of cultuurimperialisme?  
Die vraag stelt Cramer de aanwezige stu-

klassensamenleving? Wat is verantwoord ondernemen in de grote wereld van vandaag?

#### **Ketenverantwoordelijkheid**

Zware onderwerpen op de eerste studiedag, 30 augustus. Milieukunde is weliswaar de kleinste opleiding van de HAS

***“Wat je leert in een milieuopleiding kan nooit alleen over milieu gaan, maar er is ook inzicht nodig in sociale en economische aspecten in een bedrijf om goed een afweging te kunnen maken”***

den Milieukunde (eerste- tot vierdejaars) en enkele toehoorders. Wat zou jij doen? Wat doe je als ethische waarden botsen met jouw ideeën en als je anders aankijkt tegen toelaatbare arbeidsomstandigheden, tegen mensenrechten en tegen uitsluiting op basis van religie of

Den Bosch, maar de start vandaag is anders dan bij de andere opleidingen. Aanleiding, aldus Kees Vromans, docent Milieukunde, is het nieuwe curriculum. Dat is de afgelopen vier jaar geleidelijk ingevoerd. De hogescholen hebben na een verken-

ning (2002) gezamenlijk hun milieustudies aangepakt. Dat is ook in Den Bosch gebeurd. De nieuwe studie werd meer gericht op gewenste competenties van een milieukundige (een baan als onderzoeker, manager en met name ook als adviseur), er was een operatie onder de titel ‘van milieu naar duurzaamheid’ en de studie gaat nu meer aan de hand van ‘real-lifeprojecten’. “In een nauwere relatie met het beroepenveld”, zegt Jan Denissen, sectordirecteur Dier & Milieu. Bovendien is er in Den Bosch in het vierde jaar speciale aandacht voor ‘duurzaam produceren’ en ‘duurzaam ruimtegebruik’.

Dat is de achtergrond voor dit gastcollege. Bovendien is Jacqueline Cramer een hoofdrolspeler op het gebied van duurzaam ondernemen. Behalve dat ze als hoogleraar verbonden is aan verschillende universiteiten, is ze kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER). “De SER beschreef eigenlijk als eerste wat duurzaam ondernemen is”, vertelt ze. In het rapport ‘De winst van waarden’ (2000) verdiept de SER zich in de →

## Milieustudies hbo

Rond 2000 was er veel kritiek op de milieuoopleidingen. Zoals: een grote diversiteit in benamingen en weinig relatie met het werkveld. De inspectie kwam na een visitatie met adviezen en ook een door de HBO Raad ingestelde verkenningscommissie had verbeterpunten. De opleidingen, die onder dezelfde naam heel verschillende opleidingen aanboden, zouden bijvoorbeeld een gezamenlijk opleidingsprofiel voor milieukundig ingenieur moeten opstel-

len; met ruimte voor accenten zoals technologie of management. Zes hogescholen met milieuoopleidingen gingen samenwerken in het intersectoraal overleg milieuoopleidingen (IOM) (naast HAS Den Bosch onder meer Van Hall Larenstein en Inholland). Milieuoopleidingen zijn nu meer gericht op beroepen en bedrijfsleven. Ze zijn competentiegericht. Er is ook meer oriëntatie op duurzaamheid. Milieutechnologie zoals de opleiding

van de HAS voorheen heette is een specialisatie binnen Milieukunde geworden; Weliswaar daalt het aantal studenten nog (instroom dit jaar 250 tot 300 op een totaal van zo'n 1.200 tot 1.500 studenten), maar bij HAS Den Bosch was er een stijging van 18 naar 25 aanmeldingen. Het perspectief op de arbeidsmarkt is goed: "We kunnen de vraag niet aan"

consequenties voor het bedrijfsleven. Behalve over dilemma's bij duurzaam ondernemen in een internationale context praat Cramer ook over ketenverantwoordelijkheid. Waarom is dat internationaal zo lastig te organiseren? Hoe kun je weten wie zich volgens regels en afspraken gedraagt? Waar liggen de grenzen van je verantwoordelijkheid wat betreft afname en aflevering? En hoe controleer je bedrijven waar je mee wilt samenwerken?

Haar antwoorden baseert ze op een programma met twintig bedrijven die ervaringen hebben opgedaan met duurzaam ondernemen. Internationale ketenverantwoordelijkheid blijkt dan afhankelijk van zaken zoals markt en ambities. Een klein bedrijf kan zomaar geen standaard opleggen aan leveranciers. Dat ligt vanzelfsprekend anders voor een bedrijf met een monopoliepositie. Of in de sierteelt bijvoorbeeld, waar in afspraken tussen veilingen heel geleidelijk de milieubaarden worden opgeschroefd. Een ander punt is dat je niet alleen terugkijkt in de keten, maar ook vooruit. Stel bijvoorbeeld dat je een product voor de wapenindustrie, of dat je een dikmakende frisdrank levert? Wie is dan verantwoordelijk?

### Geweten

Het zijn interessante vragen waar de studenten milieukunde wel even bij willen stilstaan. Maar wat moeten ze met

alle dilemma's? "Je moet een afweging kunnen maken", zegt Cramer. "Wat je leert in een milieuoopleiding kan nooit alleen over milieu gaan, maar er is ook inzicht nodig in sociale en economische aspecten in een bedrijf om goed een afweging te kunnen maken. En je moet over de grenzen van het bedrijf heen kunnen kijken."

"Het is niet de bedoeling dat milieukundig afgestudeerden dan klokkenluiders worden", zegt Kees Vromans. Niet dat ze verontwaardigd naar de pers stappen als een bedrijf eens milieuregels overtreedt. Ze moeten zich juist inzetten om dat aan te pakken. "Het moeten wel mensen met een geweten zijn."

In de vernieuwde opleiding gaat het om de vraag: wat is duurzaam ondernemen? Wat kun je er aan bijdragen en hoe kun je dat organiseren binnen een bedrijf? Kansen liggen er in de koppeling van duurzaam ondernemen en innovatie, denkt Cramer.

De grootste druk voor een bedrijf om milieueisen ter harte te nemen, komt volgens haar niet zozeer van een individuele consument, maar eerder van overheden en van ngo's. Maar als consument kun je wel steeds beter bepalen of een bedrijf duurzaam verantwoord onderneemt. "Transparantie wordt steeds belangrijker", legt ze uit. "De duurzaamheidsverslaggeving wordt uitgebreider. En op internet kun je informatie vinden, bijvoorbeeld over sustainability research."

Maar, erkent ze, al die informatie is nooit volmaakt. Een goede reputatie is bedrijfsbelang en een bedrijf dat fouten maakt (denk aan de positie tijdens de apartheid in Zuid-Afrika of het afzinken van de Brent Spar in de Noordzee) verliest de gunst van de samenleving. Die dreiging kleurt vanzelfsprekend de informatie. Ngo's en de Consumentenbond pogen daar dan weer doorheen te kijken.

### Gedragscode

Cramer vertelt dat locatiemanagers, bijvoorbeeld van Shell in Nigeria of Heineken in Birma, om een gedragscode hebben gevraagd. Wat is het bedrijfsbeleid bij de dilemma's die ondernemen in een andere cultuur oplevert? Die gedragscode is in overleg met milieu- en consumentenorganisaties en met mensenrechtengroepen opgesteld. In situaties waar het lokale management er niet uitkomt, kan altijd worden teruggevallen op het centrale kantoor.

Aan welke kant staan de HAS-studenten als het gaat om de morele dilemma's die Cramer oproept? Het geval van de overuren op een bedrijfsvestiging in Thailand bijvoorbeeld. Het scheelt niet veel, maar een net iets groter deel van de HAS-studenten in de collegezaal zou de Thai niet 36 maar hooguit twaalf uur overwerk toestaan, in lijn met wat bij ons gangbaar is. □