

2. Wat is maatschappelijk ondernemen?

2.1 Inleiding

Maatschappelijk ondernemen is, zoals de adviesaanvraag aangeeft, een ‘containerbegrip’. De bedoeling van dit hoofdstuk is om het begrip nader af te bakenen. Daartoe geeft paragraaf 2.2 de omschrijvingen van het verschijnsel in de adviesaanvraag weer. Mede in reactie daarop formuleert de raad in paragraaf 2.3 twee kenmerken van hedendaags maatschappelijk (verantwoord) ondernemen. Deze kenmerken worden nader uitgewerkt in de paragrafen 2.4 (over maatschappelijk ondernemen als waardescheppende activiteit) en 2.5 (over de onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden).

De grote verscheidenheid aan ondernemingen, *stakeholders* en maatschappelijke omgevingen en maatschappelijke doelstellingen maakt maatschappelijk ondernemen als verschijnsel gevarieerd en complex; het is lastig om er een eenduidige, algemeen toepasselijke en geaccepteerde definitie voor te vinden. De vele bestaande definities¹ zijn vaak op de een of andere manier gebonden aan bepaalde situaties.

Nadrukkelijk buiten beschouwing van dit advies blijft overigens de specifieke betekenis die in de kwartaire (non-profit)sector aan het begrip ‘maatschappelijk ondernemen’ wordt gegeven, waar het gaat om de vermenging van principes uit het private en het publieke domein ten einde publieke doelen te realiseren². In dit advies wordt maatschappelijk ondernemen betrokken op ondernemingen in de marktsector, en wordt geen bijzondere aandacht gegeven aan niet-winst beogende instellingen.

1 Zie voor verschillende definities: Marijke Foudraine-Kranenburg en Bram Rutgers van der Loeff (red.), *De Baak Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Noordwijk 2000, pp. 6 en 7.

2 Een voorbeeld hiervan voor de zorgsector biedt de achtergrondnota *Maatschappelijk ondernemen in de zorg* van de Raad voor de Volksgezondheid & Zorg (Zoetermeer, december 1998). Zie ook: S.P.M. de Waal, *Nieuwe strategieën voor het publieke domein*, Alphen a/d Rijn 2000.

2.2 De invalshoek van de adviesaanvraag: al dan niet core business

De adviesaanvraag merkt om te beginnen op dat onder de noemer maatschappelijk ondernemerschap veel uiteenlopende activiteiten van bedrijven, instellingen en overheden worden vergaard. Maatschappelijk ondernemen wordt een ‘containerbegrip’ genoemd: niet alleen kent het verschillende dimensies; het heeft bovendien betrekking op een veelheid van beleidsvelden. De adviesaanvraag onderscheidt de internationale dimensie (op het snijvlak van internationaal ondernemen en arbeidsnormen, milieu en mensenrechten) van de nationale dimensie (zoals de zorg voor de kwaliteit en eigenschappen van producten) en noemt verder een breed scala aan beleidsvelden waarop maatschappelijk ondernemen betrekking kan hebben, waaronder het grotestedenbeleid, allochtonenbeleid, duurzaam ondernemen, buurtwerk, onderwijs, sport en cultuur.

De adviesaanvraag ziet als element dat deze verschillende velden samenbindt in het begrip verantwoord ondernemen “het feit dat het bedrijfsleven op vrijwillige basis een bijdrage levert aan de te realiseren beleidsdoelen”. De SER wordt met name advies gevraagd over maatschappelijk ondernemen waarbij ondernemers een actieve rol spelen in de samenleving en/of hun omgeving. In dat verband stelt de adviesaanvraag de volgende definitie van maatschappelijk ondernemen voor: “een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de *core business* en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij”.

2.3 De benadering van de raad: ondernemen als maatschappelijke activiteit

2.3.1 Enkele kenmerken van de onderneming

De onderneming is een winstbeogende organisatie waarvan de betrekkingen met de buitenwereld primair via markten verlopen³. De grenzen van de onderneming zelf, tussen intern en extern, kunnen worden gezien als de uitkomst van een afweging tussen de voor- en nadelen van coördinatie door organisatie binnen de onderneming enerzijds en van coördinatie door marktwerking anderzijds. Door activiteiten binnen de onderneming te organiseren kunnen transactiekosten⁴ worden bespaard en is het mogelijk productiefactoren (waaronder medewerkers en hun *human capital*) voor een langere pe-

3 Doordat ondernemingen meer en meer in netwerken opereren en daarbij onderlinge samenwerkingsarrangementen (bijvoorbeeld in de keten) aangaan vervaagt de grens tussen de onderneming en haar omgeving.

4 Zie: Oliver E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York/London 1985.

riode in een samenwerkingsverband te bundelen⁵. Deze lijn wordt zeker in de Nederlandse context doorgetrokken door de onderneming te beschouwen als een langetermijnsamenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (*stakeholders* oftewel belanghebbenden). Ondernemingen onderscheiden zich van andere organisaties door het streven naar winst. Het zou echter onjuist zijn de maatschappelijke en economische betekenis van ondernemingen te reduceren tot de uitkomsten van dit streven en daarmee gelijk te stellen aan de financiële opbrengsten voor eigenaren/kapitaalverschaffers. Ondernemingen scheppen waarde door schaarse middelen – kapitaal, arbeid, kennis en organisatievermogen alsmede natuurlijke hulpbronnen – op een efficiënte en effectieve manier in te zetten voor de voortbrenging van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften van mensen bijdragen aan de maatschappelijke welvaart. De werkgelegenheid die daarbij wordt geschapen is een belangrijk middel voor inkomensverwerving en voor maatschappelijke en persoonlijke ontplooiing van mensen. De inkomensvorming in de onderneming legt ook de basis voor de financiering (via belasting- en premieheffing) van collectieve voorzieningen.

Voor Milton Friedman heeft de onderneming in een markteconomie één – en niet meer dan één – maatschappelijke verantwoordelijkheid: “to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the games, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud”⁶. De raad ziet de maatschappelijke rol van de onderneming nadrukkelijk breder en rijker⁷, en wil daarbij voortbouwen op een andere Angelsaksische denkrichting, die van het *corporate citizenship* ('burgerzin')⁸:

A company should behave like a good citizen in business. The law does not (and cannot) contain or prescribe the whole duty of a citizen. A good citizen takes account of the interests of others besides himself, and tries to exercise an informed and imaginative ethical judgment in deciding what he should and should not do. This, it is suggested, is how companies should seek to behave.

De raad ontwikkelt zijn visie in het vervolg van deze paragraaf; om te beginnen in reactie op de omschrijving van maatschappelijk ondernemen in de adviesaanvraag.

5 P.H.A.M. Verhaegen, *Balanceren tussen markt en organisatie*, Delft (oratie Erasmus Universiteit Rotterdam) 1998, inz. pp. 8-10.

6 Friedman vervolgt: “Similarly, the ‘social responsibility’ of labor leaders is to serve the interests of the members of their unions.” Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962, p. 133.

7 Zie voor een systematische verwerping van de positie van Friedman: P. Kuin, *Management is méér – De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Amsterdam/Brussel 1977, hoofdstuk 2 (pp. 19-27).

8 *The responsibilities of the British public company*, final report of the Company Affairs Committee (Watkinson Report), London (Confederation of British Industry) 1973, p. 23 (ontleend aan: P. Kuin, op.cit., p. 95).

2.3.2 In reactie op de adviesaanvraag: maatschappelijk ondernemen omvat ook de core business

In de benadering van de raad staat bij maatschappelijk (verantwoord) ondernemen de onderneming – en niet het overheidsbeleid – centraal en wordt ondernemen als zodanig nadrukkelijk als een maatschappelijke activiteit gezien. Terwijl de adviesaanvraag het maatschappelijk ondernemen in analytische zin scheidt van wat onder de *core business* van de onderneming wordt verstaan, meent de raad juist dat het maatschappelijk ondernemen de *core business* mede omvat. Dat wil overigens niet zeggen dat alle uitingvormen van maatschappelijk ondernemen per definitie tot de *core business* van de onderneming moeten worden gerekend, maar wel dat de zorg voor de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming daartoe behoort. In de visie van de raad maken de ‘maatschappelijke’ activiteiten dus onlosmakelijk deel uit van het ondernemingsbeleid, zodat een onderscheid tussen *core business* en niet-*core business* niet relevant is. Dat betekent ook, heel concreet, dat maatschappelijk ondernemerschap niet louter op liefdadigheid kan zijn gebaseerd⁹.

Daarnaast zou de raad het onderscheid tussen dat waartoe de wet verplicht en de overige activiteiten van de onderneming niet te zeer willen benadrukken. Dit onderscheid negeert namelijk het feit dat een belangrijke drijfveer achter maatschappelijk ondernemen gelegen is in de naleving door de onderneming in al haar geledingen van wettelijke verplichtingen (zoals het tegengaan van fraude en corruptie en het waarborgen van veiligheid). Er is geen discussie mogelijk over de vraag of ondernemingen de bestaande wetten moeten naleven. De wijze waarop dat gebeurt, de nauwgezetheid en intensiteit waarmee een actief beleid wordt gevoerd, verantwoording wordt afgelegd en gevraagd van medewerkers en van de zakelijke relaties, kan echter een vorm van maatschappelijk ondernemen vertegenwoordigen die niet geheel los kan worden gezien van datgene waartoe wetten op zichzelf verplichten¹⁰.

Naar de mening van de raad bepalen in de kern twee elementen of in deze tijd met recht van *maatschappelijk (verantwoord) ondernemen* kan worden gesproken:

9 Vgl. Kuin (op.cit., p. 126): “Hoe belangrijk het ook is dat de ondernemer op gepaste wijze zijn burgerzin betoont door het steunen van goede doelen, de ware toetssteen voor zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt in de manier waarop hij zijn vak uitoefent. (...) Een ondernemer mag nog zoveel donaties doen of andere goede werken verrichten, niets is zo belangrijk als het betonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid in het eigenlijke werk.”

10 ‘Naleving van wetten’ is het op één na meest voorkomende issue in bedrijfsgedragscodes. Zie: S.P. Kaptein, H.K. Klamer en J.C.J. ter Linden, *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, Den Haag/Amstelveen, s.d., p. 45.

1. een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
2. de relatie met de *stakeholders* (belanghebbenden) respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

Deze twee kenmerken – die onderling samenhangen – worden in de paragrafen 2.4 en 2.5 nader uitgewerkt.

2.4 Maatschappelijk ondernemen als waardescheppende activiteit: Triple P

2.4.1 Waardeschepping en welvaartsoptimalisatie

De raad beschouwt de onderneming, of het nu gaat om de multinational of de winkel om de hoek, als een *value creating entity*, een waardescheppende organisatie. Ondernemingen scheppen waarde door het voortbrengen van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften bijdragen aan de maatschappelijke welvaart en ze vormen een bron van inkomensverwerving voor zowel ondernemers, werknemers als kapitaalverschaffers. Dit maakt ondernemingen ook tot belangrijke dragers van de maatschappelijke ontwikkeling.

Tegelijkertijd kunnen door de productie én consumptie van goederen en diensten ook waarden (zoals verbonden aan natuur en milieu of het welzijn van mensen) geschaad worden of zelfs verloren gaan. Deze ‘schadeposten’ worden in het kader van een breed welvaartsbegrip (zoals ook de SER hanteert) bij het bepalen van de totale maatschappelijke waardecreatie in mindering gebracht.

De maatschappelijke welvaart is immers het totale nut dat mensen individueel en/of gezamenlijk ontlene aan het omgaan met schaarse, alternatief aanwendbare middelen. Tot die middelen behoren zowel reproduceerbare goederen en diensten als niet-reproduceerbare goederen zoals natuur- en landschapswaarden¹¹. Het streven naar duurzame ontwikkeling (*sustainable development*) houdt in dat ook aan toekomstige generaties voldoende mogelijkheden worden geboden om welvaart te realiseren.

In lijn met dit streven naar maatschappelijke welvaart kan *maatschappelijk* ondernemen worden omschreven als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische én sociale zin: “Economisch rende-

¹¹ Zie: A. Heertje, ‘De natuur als eindproduct’, inleiding voorjaarsforum Vereniging Natuurmonumenten, 22 april 1999; dez., Hennipman en de kwaliteit van het bestaan, *Maandschrift Economie*, 2000, pp. 171-177.

ment, maatschappelijke acceptatie en duurzaamheid zijn communicerende vaten. Ze beïnvloeden elkaar, ze vullen elkaar aan en kunnen niet zonder elkaar¹². Dat houdt in dat een onderneming zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elk van deze dimensies, de *Triple P bottom line*:

- *Profit*: de voortbrenging van goederen en diensten; winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan;
- *People*: de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming;
- *Planet*: de effecten op het natuurlijk leefmilieu.

Het bevorderen van de maatschappelijke welvaart (en daarmee het bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving) vraagt van ondernemingen een vorm van *corporate citizenship*, waarbij ondernemingen uit zichzelf – individueel of in samenwerking met andere bedrijven – zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van hun handelen beperken en de (mogelijke) positieve externe en langetermijneffecten ruimte geven en versterken¹³.

Bovengenoemde effecten kunnen zich – mede afhankelijk van het soort van activiteiten van de desbetreffende onderneming en van de middelen waarover het bedrijf beschikt – manifesteren in de directe omgeving, in een regio of over een heel land verspreid. De effecten kunnen ook de landsgrenzen overschrijden. Het onderscheiden van een nationale en een internationale dimensie, zoals de adviesaanvraag met enige nadruk doet, heeft overigens meer betekenis voor de (institutionele) vormgeving van maatschappelijk ondernemen dan voor de inhoudelijke substantie ervan.

2.4.2 De drie dimensies van waardeschepping nader bezien

Profit

Profit betreft de waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten en door het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving. Het financiële rendement weerspiegelt de waardering van de afnemers voor de producten van de onderneming en de doelmatigheid waarmee productiefactoren worden ingezet. Voor beleggers vormt het de maatstaf waaraan de prestaties van de onderneming worden getoetst (*shareholders-value*). De gerichtheid op winst (op lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. *Profit* vormt

12 C.A.J. Herkströter, Verantwoord ondernemen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september 2000, pp. 360-362, inz. p. 362.

13 Externe effecten zijn niet in marktprijzen of heffingen respectievelijk subsidies verrekende (negatieve dan wel positieve) invloeden die van economische handelingen uitgaan op de productievoorzwaarden en/of de consumptiemogelijkheden van andere huishoudingen. De maatschappelijke welvaart wordt bevorderd door deze effecten bij de besluitvormer in rekening te brengen, zodat de productie van positieve externe effecten wordt gestimuleerd en die van negatieve externe effecten wordt afgeremd.

daarmee zowel basis als randvoorwaarde voor het goed vormgeven van de twee andere dimensies van verantwoord ondernemen.

People

De sociale dimensie van maatschappelijk ondernemen kent een waaier aan aspecten en is zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) gericht¹⁴. De zorg voor deze dimensie begint met goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan de inbreng en eigen verantwoordelijkheid van werknemers, vakmanschap in stand houdt en potenties benut (emplooibaarheid) en voldoende ruimte biedt voor het combineren van arbeid- en zorgtaken. Hierbij hoort ook de inschakeling van etnische minderheden in het arbeidsproces. Het komt steeds meer aan op het vermogen van ondernemingen om werknemers te motiveren en aan zich te binden.

De sociale dimensie kan voorts zijn gericht op de directe omgeving van de onderneming. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om medewerking van de onderneming aan de creatie van een veilige woon-, werk- en leefomgeving en meedoen aan buurtverbeteringsprojecten, vaak in het kader van het grotestedenbeleid. Sociaal beleid heeft ten slotte betrekking op het respecteren van mensenrechten en (fundamentele) arbeidsnormen in andere landen en het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden¹⁵.

Naar analogie van milieubewust ondernemen (zie hieronder) kan van sociaalbewust ondernemen worden gesproken voorzover de aandacht voor de sociale dimensie daadwerkelijk is geïntegreerd in de bedrijfsvoering en daardoor tot een (pro-)actieve opstelling van de onderneming leidt. Daarbij hoort ook doorzichtigheid van ondernemershandelen.

Planet

De ecologische dimensie van maatschappelijk ondernemen houdt in dat de zorg voor de natuurlijke leefomgeving wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering¹⁶. Van wezenlijk belang is de overstap van het door *end of pipe*-technologieën reduceren van negatieve milieueffecten naar procesgeïntegreerde technologie. Daarbij worden milieusparende aspecten in het ontwerp- en productieproces geïntegreerd en wordt zoveel mogelijk de milieubelasting gedurende de levenscyclus van het product bekeken. Strategisch bedrijfsmilieumanagement omvat daarmee ook integraal ketenbeheer (of, wat ruimer

14 Kuin (op.cit., p. 12) stelde in 1977 vast dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in de VS “vrijwel vanaf het begin af betekend [heeft] de morele plicht van de ondernemingsleiding om bij te dragen tot de oplossing van problemen die in de haar omringende samenleving bestaan” (zoals de verkrotting van binnensteden en de achterstelling van minderheden).

15 Zie: SER-advies *De particuliere sector in internationale samenwerking*, publicatienr. 97/12, p. 59.

16 De volgende passage is gebaseerd op: SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, hoofdstuk 14 (Milieuverbetering door strategisch bedrijfsmilieumanagement), inz. pp. 202-205.

bezien, eco-efficiency: het leveren van goederen en diensten die menselijke behoeften vervullen, bijdragen aan de kwaliteit van het leven en tegelijkertijd steeds minder beslag leggen op grondstoffen en de opnamecapaciteit van het ecologisch systeem).

In het verlengde hiervan kan op de weg naar duurzaamheid, van nazorg naar voorzorg, een drietal opeenvolgende stadia van milieubewust ondernemen worden onderscheiden:

- Een reactieve fase: bedrijven doen aan milieuzorg om milieuwet- en regelgeving na te leven.
- Een actieve fase: bedrijven doen uit zichzelf aan energiebesparing, afvalscheiding en afvalpreventie omdat dit geld kan opleveren.
- Een pro-actieve fase: bedrijven vinden milieu interessant vanuit economisch, markt- en imago-oogpunt en zien marktkansen voor milieuvriendelijker producten.

Als belangrijke voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van eco-efficiënte verbeteringen door bedrijven worden genoemd externe druk (door overheid, afnemers en/of milieugroepen), de manoeuvreerruimte om te veranderen (in het bijzonder de invloed van het bedrijf in de keten) en de mogelijkheden om een competitief voordeel te behalen¹⁷. De SER heeft in zijn advies Sociaal-economisch beleid 2000-2004 uitgesproken de opvatting te delen dat ondernemershandelen transparant moet zijn, door middel van milieujaarverslagen of op een andere wijze. Het is van belang dat voor andere partijen inzichtelijk is op welke wijze een onderneming tracht de milieubelasting te minimaliseren.

2.5 De onderneming als samenwerkingsverband van diverse belanghebbenden

Evenwicht zoeken tussen deels conflicterende belangen

Hierboven is de onderneming gekarakteriseerd als een samenwerkingsverband van verschillende belanghebbenden (*stakeholders*). Een van de voorwaarden voor het goed functioneren van zo'n samenwerkingsmodel is het handhaven van een zeker evenwicht in zeggenschapsverhoudingen en beïnvloedingsmogelijkheden tussen de verschillende belanghebbenden bij de onderneming. Een onbalans in deze verhoudingen kan leiden tot hogere coördinatiekosten en wrijvingsverlies, en op lange termijn de geloofwaardigheid en reputatie van de onderneming aantasten¹⁸.

De ondernemer vervult in deze benadering de rol van evenwichtskunstenaar die voortdurend deels conflicterende belangen tegen elkaar moet afwegen binnen de randvoorwaarde van winstgevendheid en gegeven bestaande wetten, regels, convenanten, codes en contracten (zoals de CAO).¹⁹ De onderne-

¹⁷ Zie: Jacqueline Cramer, *Op weg naar duurzaam ondernemen*, Den Haag (SMO) 1999.

¹⁸ Zie: Verhaegen, op.cit., p. 27.

ming heeft daarbij zowel te maken met individuen (werknemers, aandeelhouders, consumenten, burgers) als met organisaties (vakbonden, NGO's) waar deze individuen lid van zijn en die hen vertegenwoordigen.

Primaire en andere belanghebbenden

Werknemers en aandeelhouders vormen samen de primaire belanghebbenden in de onderneming. Voor de dialoog met deze belanghebbenden bestaan gestructureerde overlegvormen die deels in formele afspraken resulteren.

Voor het opereren van de onderneming is het cruciaal zowel bovengenoemde *stakeholders* alsook afnemers (klanten), leveranciers en kredietverschaffers effectief aan zich te binden.

Tot de andere belanghebbenden worden ook overheden, NGO's (niet-gouvernementele organisaties) en omwonenden gerekend. Zij hebben er een zeker belang bij om de onderneming bij de eigen doelstellingen te betrekken; omgekeerd is het in het belang van de onderneming om door nadrukkelijk met haar omgeving rekening te houden te investeren in goede betrekkingen met deze belanghebbenden.

De verschillende groepen belanghebbenden zijn overigens ook intern niet volstrekt homogeen. Er is vaak sprake van een zekere pluriformiteit: werknemers en ondernemers zijn immers ook consument en/of lid van een NGO. Die pluriformiteit kan ertoe bijdragen dat bestaande tegenstellingen niet te snel op de spits worden gedreven. Tegelijkertijd kunnen hierdoor ook spanningen ontstaan wanneer mensen zich in hun verschillende rollen niet geheel consistent gedragen: bijvoorbeeld het kwaliteitsbewustzijn van de kritische burger niet vertalen naar het aankoopgedrag van de consument.

Dialoog en openheid

In de huidige fase van maatschappelijke ontwikkeling wordt van ondernemingen verwacht dat zij antwoord geven op gerechtvaardigde vragen vanuit de maatschappij, opening van zaken willen geven en bereid zijn een voortdurende dialoog met diverse belanghebbenden aan te gaan. De media spelen daarbij ook een belangrijke rol. Dit tweede kenmerk van maatschappelijk (want eigentijds) ondernemen kan worden benadrukt door tussenvoeging van het adjectief 'verantwoord'²⁰.

Met inachtneming van deze kanttekening zullen de termen maatschappelijk ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen in het vervolg van dit advies als gelijkwaardige termen worden gebruikt.

19 A.H.G. Rinnooy Kan, *Het bedrijfsleven en zijn verantwoordelijkheid*, inleiding voor de K.L. Poll-Stichting, 25 juni 1995 in Paradiso te Amsterdam, brochure VNO-NCW 1995, p. 5.

20 'Verantwoord' wordt hier dus niet gebruikt in de betekenis van 'verdedigbaar'.