

### 3 | Duurzaamheid in de Boardroom; wie willen we eigenlijk zijn? – *Een handvat voor een beter gesprek daarover*

*Wouter Scheepens*

#### 1. Inleiding

Duurzaamheid en langetermijnwaardcreatie staan in het centrum van de belangstelling. De roep om een ‘reset’ van het kapitalisme klonk al voor de uitbraak van de corona-crisis die deze roep verder versterkt. Er is veel beweging in de context van bedrijven: duurzaamheid en langetermijnwaardcreatie duiken op in regelgeving en in de code corporate governance. Toezichthouders (zoals DNB en AFM), de wetenschap, NGO’s en andere maatschappelijke stakeholders laten meer van zich horen. Toch is het de vraag of de inspanningen van raden van bestuur en raden van commissarissen voldoende gericht zijn op een transitie naar een meer duurzame economie en maatschappij. Duurzame ontwikkeling is, zoals de VN-commissie onder leiding van Gro Harlem Brundtland in 1987 stelde, een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen. Gaat de aandacht voor duurzaamheid in de boardroom niet teveel naar de ‘ratingsgame’ en optimalisatie van bestaande processen? Is de kwaliteit van het gesprek in de boardroom voldoende om écht een verschil te maken? Is het er daadwerkelijk op gericht om grote uitdagingen als klimaatverandering, circulariteit, armoede en ongelijkheid en andere doelen van de Sustainable Development Goals naar volle vermogen te adresseren?

In dit hoofdstuk introduceer ik een handvat dat dit gesprek in de boardroom helpt te verdiepen. Gericht op langetermijnwaardcreatie vraag ik expliciete aandacht voor twee elementen: het aanpassingsspectrum van de onderneming (innovatie) en inlevingsvermogen van het leiderschap (moraliteit). Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat het feit dat duurzaamheid de afgelopen decennia meer aandacht heeft gekregen, gepaard is gegaan met een toename van een instrumentele benadering. Anders gezegd: met een afname van het stellen van de ‘grotere vragen’. Het afvinken van lijstjes en het simpelweg naleven van wetgeving zal echter onvoldoende zijn. Raden van bestuur en commissarissen moeten zich meer richten op vragen als ‘wat is onze bijdrage aan het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken?’ en ‘wie willen we eigenlijk zijn?’ Gebrek aan sturing vanuit morele afwegingen en aan gerichtheid op transformatieve innovatie, hoe lastig en ingewikkeld ook, betekent dat verduurzaming nog niet het gewicht heeft dat nodig

is om de uitdagingen van onze tijd overtuigend te adresseren. Ik hoop dat het handvat dat ik aanreik, kan helpen om in de boardroom een beter gesprek te kunnen voeren over langetermijnwaardcreatie en duurzaamheid.

## 2. Herijking gewenst

Er broeit iets: werkt het kapitalisme nog wel voor ons, of is het verworden tot een machine die een kleine minderheid extreem laat profiteren ten koste van een grote meerderheid en het milieu? Op 18 september 2019 pakte *The Financial Times* groots uit met de stelling dat het tijd is voor een reset van kapitalisme. Deze ‘agenda’ van de krant was weergegeven op een extra voorpagina. Voor de lezer was er geen ontsnappen aan dat deze krant van mening is dat het voor bedrijven vitaal is dat ze niet alleen winst maken, maar ook een ‘purpose’ hebben (“Business must make a profit but should serve a purpose too”). De redactie besteedt sindsdien nog meer aandacht aan duurzaamheid. Het milieu en klimaatverandering vullen regelmatig de kolommen van deze krant, maar ook sociale uitdagingen als ongelijkheid en de rechtspositie van werknemers en inhuurkrachten worden grondig belicht. Econoom Martin Wolf spreekt over het redden van kapitalisme door te zorgen dat het voor iedereen werkt.<sup>1</sup> En in zijn columns gaat hij regelmatig in op de bedreiging van klimaatverandering voor de economie en de maatschappij. Kortom: deze zakenkrant erkent duurzaamheid in brede zin als onderdeel van de economische en maatschappelijke agenda.

Op 2 februari 2020 werd Feike Sijbesma, de voorzitter van de raad van bestuur van DSM, geïnterviewd in het programma *Buitenhof*. Zijn aanstaande afscheid was aanleiding voor dit gesprek. In dit interview stelde hij onder meer dat globalisering goed is geweest. Internationale handel is de essentie van de economie. Maar, zo ging Sijbesma verder, niet iedereen heeft de afgelopen tientallen jaren geprofiteerd van de economische ontwikkeling. Er is een kloof ontstaan, ook in onze samenleving. Het Malieveld is overspoeld door boze boeren, boze bouwers, verpleegkundigen en leraren die niet het gevoel hebben dat zij beter af zijn. Het systeem is in de woorden van Sijbesma ‘een beetje uit de hand gelopen’. Hij plaatste dit in een context waarin dit heeft kunnen plaatsvinden en waarin de huidige beslissers in het bedrijfsleven zijn opgegroeid. Milton Friedman bepaalde het economische discours van de afgelopen decennia met diens boodschap dat het allemaal draait om aandeelhouderswaarde. In Nederland hadden we de Commissie Tabaksblat die ook de aandeelhouders centraal stelde. In de bedrijfskundige opleidingen was het niet anders en Jack Welch de succesvolle CEO van General Electric propageerde deze lijn. Vervolgens concludeerde Sijbesma over aandeelhouderswaarde ‘dat het daar natuurlijk eigenlijk helemaal niet om gaat.’ ‘We moeten stoppen met het primaat van de aandeelhouders.’ In het gesprek met Twan Huijs gaf hij ook aan dat het niet eenvoudig is dit systeem te doorbreken. Sijbesma benadrukte dat hij altijd

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: *Saving capitalism from the rentiers*, FT 18 september 2019.

duidelijk is geweest over zijn inzet voor DSM die gericht was op het realiseren van langere termijn aandeelhouderswaarde. Innovaties waaraan gewerkt wordt, die ook goed zijn voor het klimaat, kosten tijd. Aandeelhouders moeten er vertrouwen in hebben dat het bedrijf gaat leveren. Dat paste, zegt hij, ook bij het feit dat veel van die aandeelhouders pensioenfondsen zijn met langetermijnverplichtingen. Maar er kwamen ook activistische partijen langs die uit waren op een ‘snelle rit’. Al met al is het een lastig veld om in te opereren. Vervolgens zei Sijbesma: ‘Juridisch gezien zijn de aandeelhouders mijn baas, de eigenaren van het bedrijf. Ik weet niet of ze echt de eigenaren zijn, want mijn medewerkers stoppen hun leven erin, die zijn ook een beetje eigenaren van het bedrijf.’

Dit is een veelzeggende ontboezeming van een CEO van een beursgenoteerd bedrijf, die met kracht heeft ingezet op duurzaamheid en langetermijnwaardecreatie. Opgegroeid met het primaat van aandeelhouderswaarde, plaatste hij fundamentele kanttekeningen bij de vanzelfsprekendheid van de centrale positie van aandeelhouders. Dergelijke kanttekeningen zijn niet nieuw. Zie de uitspraak van Jacques van Marken, de oprichter van N.V. Nederlandsche Gist- & Spiritusfabriek in Delft in 1892(!).<sup>2</sup> In de uitstekende biografie, geschreven door Jan van der Mast, wordt Van Marken als volgt geciteerd:

‘Met welk recht bezoekt de een of ander persoon, die gij nog nooit hebt ontmoet en die de schoorsteen van uw fabriek nooit heeft gezien, maar heden aan de beurs een aandeel van 500 franken in uw vennootschap koopt, om het overmorgen te verkopen, met welk recht bezoekt hij morgen uw vergadering van aandeelhouders, om u lastig te vallen met zijn onverstandige opmerkingen of zijn welluidende kritiek? Met welk beter recht dan de hoofdbeampte, uw rechterhand in al uw werkzaamheden, uw uitstekende ingenieur, die met toewijding bezielde opzichter, de trouwe werkman zelf, beampten en werklieden, die hun leven in de dienst der vennootschap hebben doorgebracht, en die vrij wat juister opmerkingen kunnen maken en beter raadgevingen aan uw oordeel kunnen onderwerpen dan de aandeelhouder van gisteren.’

Sijbesma en Van Marken vinden elkaar in het bredere stakeholderbelang. Is het veelzeggend of slechts toeval dat Gist het bedrijf is waar Sijbesma zijn carrière begon en dat door een overname onderdeel van DSM werd? Overigens was het ook in de tijd van Van Marken kennelijk niet eenvoudig om de status quo ter discussie te stellen of een bijdrage te leveren aan systeemverandering. Van Marken, in het boek de eerste sociaal ondernemer van Nederland genoemd, introduceerde verschillende ‘benefits’ voor zijn medewerkers. Van verzekeringen tot pensioenuitkeringen. Daar werd hij lang niet altijd om gewaardeerd. Socialistisch voorman Domela Nieuwenhuis noemde Van Marken ‘een rem op de sociale beweging.’ Ook

---

<sup>2</sup> Jan van der Mast, *Jacques van Marken de eerste sociaal ondernemer van Nederland*, Nieuw Amsterdam, tweede druk 2019.

kwalificaties als ‘slavendrijver’, ‘kwakzalver’ of ‘huichelaar’ bleven hem niet bespaard. Het is niet eenvoudig om alle stakeholders voor je te winnen.

Sijbesma concludeerde in Buitenhof; ‘De bedoeling van de economie is dat we een systeem hebben waarin we dingen kunnen uitruilen en iedereen happy is en de laatste tientallen jaren is dat systeem een beetje ontwricht. En we moeten dat weer terug op de rit krijgen.’ Pleidooien om het systeem aan te passen worden vaker gehoord, maar echte verandering realiseren is weerbarstig. De financiële crisis van 2008 werd als een existentiële crisis van ons economisch systeem ervaren. De roep om een fundamentele verandering was luid, maar inmiddels wordt nogal eens geconcludeerd dat er daarna redelijk weinig veranderd is. De economie noch de financiële sector zijn als gevolg van die crisis gestoeld op een ander waardenbesef.

En toen kwam de klap van de coronacrisis, die op het moment van Sijbesma’s optreden in Buitenhof in het verre Azië de eerste impact had. Dat de wereldeconomie hier zo door zouden worden getroffen was niet voorzien. Dat wij in het Westen nadrukkelijk met onze kwetsbaarheid werden geconfronteerd, de ongekende economische krimp ging gepaard met een maatschappelijke schok over de lock-down, het isolement van ouderen en discussies over individuele vrijheden versus het algemene belang, zorgde ervoor dat grote systeemvragen tot een intensief debat leidden. Ons comfortabele leven is misschien niet zo vanzelfsprekend als we zijn gaan veronderstellen. Als dit niet het moment is om werk te maken van een ‘reset’ van ons economisch systeem, wanneer dan? Hoe voorkomen we dat we uiteindelijk echter toch weer comfort zoeken bij een ‘rebound’ naar het systeem dat we hadden? Hoe gebruiken we nu het momentum om tot een transitie, andere structuren en werkwijzen voor een *nieuw* normaal, te komen? Terwijl de eerste vliegtuigen zich weer vullen met toeristen die nodig op vakantie willen, wil ik verkennen of en hoe in de bestuurskamer een beter gesprek kan worden gevoerd om de economie en de maatschappij fundamentele te verduurzamen. Hoe kan meer betekenis worden gegeven aan ‘langetermijnwaardcreatie’ en duurzaamheid? Dat gesprek is volgens mij van groot belang omdat een instrumentele of legalistische benadering van verduurzaming door raden van bestuur en raden van commissarissen niet voldoende is.

### 3. Duurzaamheid in de Boardroom

De roep om een aanpassing van ons systeem, die zich vanaf vele kanten nadrukkelijk opdringt, is onderdeel van de noodzakelijke beweging naar echt duurzaam ondernemen. Hoe passen bedrijven zich aan sociale en maatschappelijke uitdagingen aan? Lukt het om op lange termijn succesvol te zijn én sociale verantwoordelijkheid te nemen én de ‘milieuoetadruk’ te verlagen? Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze niet alleen economisch moeten functioneren, maar ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen. Maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan, zoals al bleek uit de ervaringen van Sijbesma en

Van Marken. De dynamiek waarin zij opereerden en de dilemma's die zij ervaarden, sluiten aan bij de conclusies van een onderzoek dat ik zelf uitvoerde.

Zo'n 20 jaar houd ik me nu bezig met duurzaam ondernemen, waarbij ik een bijzondere belangstelling heb voor de relatie met corporate governance. Ik vroeg me drie jaar geleden af wat de inzet op duurzaam ondernemen door grote bedrijven had opgeleverd. In het boek 'Duurzaamheid in de Boardroom' concludeerde ik dat het glas half vol is.<sup>3</sup> Er is toegenomen aandacht voor duurzaamheid bij grote bedrijven. Maar vaak is die aandacht vrij instrumenteel en niet fundamenteel gericht op een transitie naar een duurzame economie. De 'ratingsgame', het optimaal naar voren komen in allerlei rankings en benchmarks, was vaak een leidend motief. In gesprekken met bestuurders, commissarissen en academici werd dat beeld bevestigd. Over het belang van duurzaam ondernemen, kreeg ik in hoofdlijnen drie reacties. De eerste reactie vat ik samen als 'ik zie het niet.' Men gaf aan niet goed uit de voeten te kunnen met duurzaamheid. Verduurzaming vraagt een andere manier van werken dan waar de bestuurders en commissarissen groot mee zijn geworden. Niet Milton Friedman, maar iets anders. Hoe krijg je daar grip op, is er wel een businessmodel? Deze groep was er duidelijk niet in geslaagd de dominante context, waar Sijbesma eerder naar verwees, te doorbreken. Een tweede reactie laat zich samenvatten als 'ik wil het niet.' Deze groep benadert duurzaamheid vanuit een compliance gedachte. Zorgen dat je netjes scoort in benchmarks en ranking. Basaal afvinkgedrag. In de woorden van een van hen: 'daar kom je lang mee weg.' Waarom verder gaan en de spanning met aandeelhouders opzoeken? Het leven van bestuurders is volgens hen al complex genoeg, het grootste deel van de carrière ligt achter hen. De business case om duurzaamheid centraler te zetten is wellicht een onderwerp voor een opvolger. Een derde groep neemt verduurzaming wel serieus maar deinst vaak terug voor de complexiteit. Ik heb de neiging dit -wat kort door de bocht- samen te vatten als 'ik kan het niet (alleen).' Hoe om te gaan met een mondige, vooral kritische, maatschappij? Hoe een business case voor de lange termijn vorm te geven zonder tekort te doen aan de noodzaak ook op korte termijn succesvol te zijn? Deze derde groep heeft ook duidelijk voor ogen dat het dan niet gaat om de ratingsgame, maar een diepere maatschappelijke missie die aansluit op de kernactiviteiten van het bedrijf. Het gaat niet om liefdadigheid, maar om aanpassing van verdienmodellen en -vermogen om op lange termijn succesvol te blijven.

Er waren natuurlijk ook goede voorbeelden. DSM noemde ik al. Jeroen de Haas en zijn bestuur hebben de transitie van Eneco tot een duurzame energieleverancier vormgegeven. 'Toen we hieraan begonnen dacht iedereen – ook veel collega's – dat we gek waren geworden', vertrouwde hij me toe. 'Maar als je de overtuiging hebt

3 Wouter Scheepens, *Duurzaamheid in de Boardroom dynamiek en dilemma's*, Uitgeverij Maurits Groen, Haarlem 2017. Voor dit boek heb ik meer dan 25 CEO's, bestuursleden, commissarissen en academici geïnterviewd. Daarnaast heb ik uitvoerig onderzoek gedaan en bouwt het boek op 20 jaar ervaring op dit terrein. Multinationals en andere grote bedrijven uit waren het onderwerp van het onderzoek. Het is geen academisch werk en beoogt niet dé waarheid te verkondigen. Het boek haalde in 2018 de longlist van 50 beste managementboeken van [management.nl](http://management.nl).

dat dit de enige juiste weg is, zet je toch door'. Een ander bekend voorbeeld is Paul Polman, die echt leiderschap heeft getoond door zijn nek uit te steken voor duurzaamheid. Jeroen Smit heeft Polman's 'eenzame gevecht' uitvoerig beschreven.<sup>4</sup> Ook in dit boek komt naar voren dat het verder brengen van duurzaamheid geen sinecure is. Smit concludeert dat Polman met zoveel drive de duurzaamheidsagenda promootte dat hij gaandeweg de aansluiting bij zijn eigen bestuur begon te verliezen. De krachten waarmee men te maken heeft zijn enorm.

Voor mij stond en staat vast dat een transitie naar een duurzame economie er niet komt zonder betrokken leiderschap. Maar het animo om de eigen nek uit te steken, vond ik in bestuurderskringen niet groot. En ook opvallend vond ik de kanttekeningen die vaak werden geplaatst bij de kwaliteit van de dialoog in de boardroom. Er is veel druk om goede prestaties te laten zien. Langetermijnonderwerpen hebben, zeker als de druk toeneemt, minder prioriteit en duurzaamheid werd nogal eens als wat exotisch gezien. Zeker voor nieuwe commissarissen leek het niet eenvoudig hier aandacht voor te vragen. Vaker dan ik had gedacht werd de boardroom niet zonder meer als een veilige omgeving gezien voor een echt open gesprek. Vaak kende men elkaar als functionaris, maar had men nauwelijks een beeld van elkaar als mens.

#### 4. De druk neemt toe

Mijn analyse roept tegenwoordig nogal eens de vraag op of ik niet te negatief ben. Heeft de aandacht voor duurzaamheid de laatste tijd niet een geweldige sprong gemaakt? Graag benadruk ik nogmaals dat het mij niet gaat om de retoriek en mooie woorden, maar om een daadwerkelijke transitie. Eerder verwees ik naar de definitie van Brundtland die aangeeft dat we niet alleen moeten zorgen voor een comfortabel leven nu, maar ook volgende generaties die mogelijkheid moeten (en willen, lijkt me) bieden. Dat dit een hele opgave is, blijkt bijvoorbeeld uit de 'Earth Overshoot Day'.<sup>5</sup> Dit is de dag van een bepaald jaar wanneer de mensheid wereldwijd net zoveel van de aardse grondstoffen, voedingswaren en dergelijke heeft opgebruikt als wat de aarde in één jaar tijd terug kan opbrengen en geproduceerde afvalstoffen kan verwerken. Viel deze in 1981 nog op 14 december, in 2019 was dit al verschoven naar 29 juli. Dat geeft aan dat we dicht bij het moment komen dat we als mensheid twee aardes nodig hebben om in onze behoeften te voorzien. Deze trend keren vraagt een diep bewustzijn, gevoel van urgentie en daadkracht om structuren, werkwijzen en businessmodellen aan te passen. Een groene, circulaire, inclusieve, kortom: houdbare economie is nodig om als mensheid binnen de draagkracht van de aarde te kunnen functioneren.

<sup>4</sup> Jeroen Smit, *Het Grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman*, Prometheus, 2019.

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld: [https://en.wikipedia.org/wiki/Earth\\_Overshoot\\_Day](https://en.wikipedia.org/wiki/Earth_Overshoot_Day). Overigens valt in 2020 deze dag op 22 augustus, een gevolg van de impact van de coronacrisis.

Een onderzoek uit 2019 stelde dat 93% van de CEO's geloven dat integratie van duurzaamheid belangrijk is voor het succes van hun bedrijf.<sup>6</sup> Slechts 48% gaf echter aan dat ze duurzaamheid daadwerkelijk implementeren in hun bedrijfsvoering. Dat hun bedrijf een cruciale rol speelt in het realiseren van de Sustainable Development Goals geloofde slechts 21% van hen. Er zit dus duidelijk een kloof tussen de mooie woorden en de daadwerkelijke praktijk.

Het vertellen van het verhaal en het schetsen van een duurzaam perspectief blijft onverkort van belang. Paul Polman, Feike Sijbesma en Jeroen de Haas duidelijke voorlopers de afgelopen jaren, zijn niet meer in hun leidinggevende functie. Wie zijn nu de evidente woordvoerders voor duurzaamheid in de top van het bedrijfsleven? Er heerst eerder een gevoel dat CEO's te weinig verantwoordelijkheid afleggen aan de samenleving. Het FD schreef in oktober 2019 een artikel over het feit dat CEO's niet graag aanschuiven bij een praatprogramma, ze hebben het gevoel er niets mee te winnen. Maar als je de dialoog met de samenleving niet actief aangaat, kun je dan voldoende laten zien waar je voor staat? Zou het misschien ook kunnen betekenen dat er te weinig wordt ingezet op echte verduurzaming en er dus geen goed verhaal is?

Ondertussen is er, mede onder druk van de coronacrisis, veel beweging in de context van de bedrijven. De inclusie van 'de maatschappelijke aspecten van het ondernemen' en later langetermijnwaardecreatie in de governance code zijn veel beschreven. De zoektocht hier betekenis aan te geven, wint aan belang. Jaap van Manen, toenmalig voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code beoogde dat ook: 'Wat we met de code willen bereiken, is dat het debat in de boardroom terugkeert. Dat de code geen afvinken is door juristen, maar echt een bespreekpunt is tijdens vergaderingen, ook die met de raden van commissarissen. Wat is onze langetermijnvisie? De gesprekken moeten dus plaatshebben in de boardroom en niet gevoerd worden door de uitvoerende mensen die mooie stukken schrijven.'<sup>7</sup>

De Nederlandse wetgever laat zich niet onbetuigd, bijvoorbeeld op het terrein van verslaglegging en de EU zet groots in op een 'Green Deal'. Interessant is het werk van het CBS met betrekking tot het 'Brede welvaartsbegrip' als alternatief voor het BNP. En DNB laat geen kans onbenut om op het belang van duurzaamheid voor de financiële sector te wijzen. Nieuwe risico's, zoals onder meer klimaatverandering en de druk op biodiversiteit, vereisen een breder risicobeheer. Ook in het publieke debat is er de nodige dynamiek. Een aantal 'opinieleiders' pleitten voor duurzaamheid als voorwaarde bij de steunpakketten van de overheid in het kader van de coronacrisis.<sup>8</sup> In een uitzending van Op1 verklaarde deze groep dat dit 'niet is gebaseerd op ideologische gronden, maar common sense is'. Hun opponent, Telegraaf journalist Martin Visser, bracht daar fijntjes tegenin dat dit lastig houd-

6 UN Global Compact / Accenture Strategy, *The decade to deliver: a call to business action*, 2019. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-109/accenture-ungc-ceo-study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-109/accenture-ungc-ceo-study.pdf).

7 Ronald Buitenhuis, Interview met Jaap van Manen, *Je moet de grond niet uitputten*, 10 maart 2016, website Nationaal Register [http://www.nationaalregister.nl/kennisbank/je-moet-de-grond-niet-uitputten#.VuKPk\\_nhCM9](http://www.nationaalregister.nl/kennisbank/je-moet-de-grond-niet-uitputten#.VuKPk_nhCM9).

8 Ewald Engelen, Marcia Luyten, Jeroen Smit e.a. *Bedrijven die het alleen gaat om geld verdienen, hebben geen bestaansrecht*, 25 april 2020, De Volkskrant.

baar lijkt aangezien de wijzen en snelheid van verduurzaming al jaren een heet hangijzer is in het parlement. Maar het debat over voorwaarden voor staatssteun verstomde niet, integendeel. Bedrijven met ingenieuze belastingconstructies krijgen het nadeel van de twijfel. En ook ‘excessieve leverage’, dat niet alleen gaat over scherpe financiering maar ook het hele systeem van ‘just-in-time’-waardeketens, en het inzetten van flexibele ‘gig’-werkers, zou kunnen worden beknot als onderdeel van bedrijfssteun.<sup>9</sup> De wetenschap laat van zich horen, ook op het gebied van ondernemingsrecht en corporate governance. 25 hoogleraren ondernemingsrecht hebben onlangs gepleit voor introductie van ‘responsible corporate citizenship’ in de wettelijke taakopdracht van bestuurders en commissarissen.<sup>10</sup> Een brede coalitie van Nederlandse bedrijven sprak recentelijk steun uit om duurzaamheid centraal te stellen binnen de COVID-19-herstelplannen.<sup>11</sup> Daarvoor werd de Nederlandse regering opgeroepen een drietal punten in overweging te nemen. Gevraagd werd de EU Green Deal hoeksteen van de EU-herstelplannen te maken, te zorgen dat Covid-19-investeringen de economie verder op weg helpen bij het realiseren van de SDG’s en het Parijs-akkoord, en duidelijke langetermijnbeleidskaders op te stellen die houvast geven voor bedrijfsinvesteringen. In dezelfde week werd er in de Tweede Kamer een initiatiefnota ingediend voor een wettelijke ondergrens voor verantwoord ondernemen, ter voorkoming van slavernij en uitbuiting in waardeketens. Ook in vele andere landen kan een dergelijke dialoog en dynamiek voor duurzaamheid worden waargenomen. Kortom; er is een behoorlijke *buzz* gaande over de noodzaak tot verduurzaming.

Dit is allemaal goed nieuws, prima. En toch stelt het me niet helemaal gerust. De polarisatie in onze samenleving is groot. Voor elke voorstander van een idee is ook een tegenstander te vinden. De kwaliteit van leven die we hier hebben is hoog. Maar bepaalde groepen zijn bezorgd; blijft dat wel zo als we verduurzamen, hoe raakt dit gevestigde belangen, wie worden de verliezers? Niet alleen boze boeren zijn bezorgd over het veranderen van de spelregels. Verduurzaming wordt soms ‘geframed’ als inleveren van comfort en zekerheid voor het oplossen van een probleem dat nog abstract lijkt of te ver in de toekomst ligt. Precies de reden waarom het krachtenveld waarin bestuurders opereren zo complex is als ze duurzaamheid echt verder willen brengen. Maar ook zie ik een gevaar van een ‘systeemwereld’ die los gezogen raakt van de ‘leefwereld’, zoals onlangs beschreven in een onderzoek naar de gang van zaken rond de versterking van woningen in het aardgasgebied in Groningen.<sup>12</sup> In het verslag wordt geconcludeerd dat het

9 Patrick Jenkins, *Bailouts should come with strings attached*, Financial Times, 25 juni 2020.

10 Jaap Winter e.v.a., *Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer*, Tijdschrift Ondernemingsrecht 2020/86.

11 Nederlandse bedrijven onderstrepen het belang van duurzaamheid binnen COVID-19-herstel, juni 2020 <https://www.dsgc.nl/publications/Green%20Recovery%20Business%20statement%20NL.pdf>.

12 Wim Derksen en Mariëlle Gebben, *Verslag critical review #5, over de benutting van kennis in de versterking*, In opdracht van Kennisplatform Leefbaar en Kansrijk Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, juni 2020 <https://www.nationaalcoordinatorgroningen.nl/downloads/rapporten/2020/06/24/critical-review-over-de-benutting-van-kennis-in-de-versterking>.



wantrouwen bij burgers groter wordt omdat ze lang moeten wachten, spelregels tussentijds veranderen, er veel instanties betrokken zijn en het proces stroperig is. Er ontstaat een stelsel van beleid, wetgeving en technische kennis die haaks staat op de werkelijkheid en willekeur in de hand lijkt te werken. Als professionals vastzitten in het systeem en zelf niet meer nadenken komt er ondanks veel inzet en hoge kosten, niets terecht van de beoogde verbetering waarvoor het systeem was opgezet. Onze premier noemde visie eens een olifant die het zicht belemmert, burgers ervaren vaak een andere olifant. Het beest dat bij menig uitvoeringsorganisatie in de kamer staat en die zorgvuldigheid en kwaliteit – en daarmee draagvlak voor de overheid – aantast. Dus op regels en systemen draaien is op zichzelf niet voldoende. In de zoektocht naar duurzaamheid als het ‘nieuwe normaal’ wijs ik ook graag op het SER-advies “Winst van Waarden” uit 2000.<sup>13</sup> Daarin wordt duurzaamheid (MVO) als volgt gedefinieerd: ‘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.’ Toen werd MVO dus kennelijk nog als bovenwettelijk gezien. Dat betekende dat duurzaamheid per definitie vragen op riep over moraliteit als ‘waar staan wij voor?’ en ‘wat willen wij bijdragen aan de bredere maatschappij?’ Moeilijke vragen die per definitie op het bord van het bestuur thuishoren. Maar ook het type uitdagingen dat moet worden omarmd door actie, niet slechts met mooie woorden. Met de toename van de aandacht voor duurzaamheid, de intensivering van de dialoog – en soms strijd – tussen NGO’s en bedrijven en de rol van de overheid is er veel meer expliciete en impliciete regelgeving ontstaan. De eerdergenoemde ‘ratingsgame’ valt daar wat mij betreft ook onder. Dit heeft geleid tot een afvinkcultuur die behoorlijk dominant is geworden. Dit lijkt deels ten koste gegaan van diepere morele afwegingen. Je komt hier lang mee weg. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat het feit dat duurzaamheid meer aandacht heeft gekregen, gepaard is gegaan met een toename van een instrumentele benadering. Anders gezegd: met een afname van het stellen van de ‘grotere vragen’.

De maatschappelijke en economische realiteit vraagt om een overheid die duidelijke kaders stelt. Het is goed dat er op vele gebieden een intensieve dialoog en strijd wordt gevoerd over verduurzaming. Maar ik ben er ten diepste van overtuigd dat verduurzaming bij grote bedrijven met oog op een echte transitie veel meer vraagt dan een instrumentele (afvink-) benadering. In boardrooms moet worden gesproken over grote vragen als ‘waar staan we voor?’, ‘wie willen we eigenlijk zijn?’, ‘hoe verhouden wij ons tot de maatschappij en andere stakeholders?’, ‘welke bijdrage kunnen wij leveren aan het oplossen van de grote problemen van onze tijd?’. Alleen zo zal een fundamentele integratie van duurzaamheid in de kern van het bedrijf worden gerealiseerd.

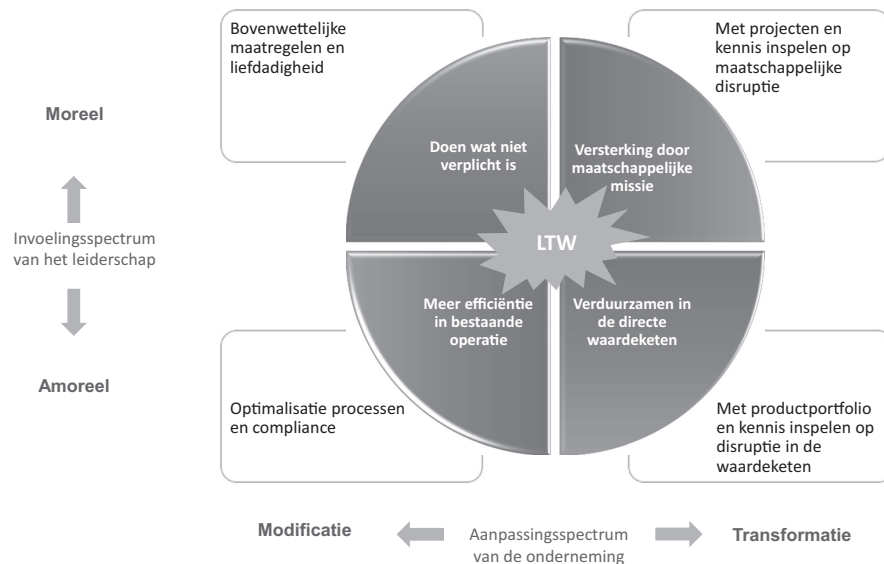
13 SER, *De winst van waarden Advies over maatschappelijk ondernemen*, Uitgebracht aan de Staatssecretaris van Economische Zaken Publicatienummer 11, 15 december 2000.

## 5. Een handvat voor een beter gesprek over duurzaamheid

Voortbouwend op mijn ervaring uit het onderzoek voor ‘Duurzaamheid in de Boardroom’ en vele gesprekken die ik daarna over dit onderwerp heb gevoerd, introduceer ik een handvat voor een beter gesprek in de boardroom over duurzaamheid en langetermijnwaardecreatie. Twee elementen stel ik daarbij centraal die naar mijn mening cruciaal zijn om als bedrijf aan echte verduurzaming te werken. Aldus ontstaat een matrix met vier kwadranten die allemaal expliciete aandacht verdienen. Zie figuur 1.

Het eerste element betreft, wat ik noem, het aanpassingsspectrum van de onderneming. Dit daagt de bestuurders en commissarissen uit zich de vraag te stellen waarop het innovatievermogen van de organisatie is gericht. Komt men verder dan optimalisatie, het efficiënter maken, van processen en producten? Natuurlijk is het van groot belang processen te optimaliseren, de voetafdruk te verlagen enzovoorts. Maar op deze manier blijft men werken vanuit een ‘business as usual’ perspectief. De status quo wordt niet doorbroken. Relevant en noodzakelijk, maar echte verduurzaming van de economie vraagt om transformatieve oplossingen (bijvoorbeeld energieneutraliteit, circulariteit, ‘products as a service’, maar ook nieuwe partnerships etc). Voor grote bedrijven leidt tot nogal eens tot ongemak omdat ze zijn ingericht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van processen. ‘Just-in-time’-organisaties missen hiervoor vaak de speelruimte. Het is uitdagend om buiten de comfortzone te treden en nieuwe combinaties te zoeken. Om nieuwe partnerships te verkennen en tot onverwachte oplossingen te komen. Liggen daar echter niet de mooiste kansen voor toekomstig succes? Door de maatschappelijke bril kijkend, producten en diensten ontwikkelen met een langetermijnwaarde perspectief. Duurzaamheid herkennen als een basis voor nieuwe succes, iets dat je *wilt* als organisatie. Het gebeurt niet als je er niet bewust in wordt geïnvesteerd.

**Figuur 1: Het gesprek in de boardroom over lange termijn waardecreatie vergt aandacht voor vier velden**



Het tweede element, het inlevingsvermogen van het leiderschap, daagt uit op de menselijke kant van de verduurzamingsagenda. In gesprekken werd mij nogal eens toevertrouwd dat de boardroom ‘ontmenselijkt’ is. Bestuurders zitten er als functionarissen en hebben hun handen vol aan de prioriteiten van de korte termijn. Grotere vragen als hoe zijn wij verbonden met ‘de ziel’ van de organisatie, of hoe verhouden wij ons als mens tot elkaar, worden vermeden. Vaak ontbreekt de setting of het vertrouwen om maatschappelijke dilemma’s dieper te verkennen. Het past niet goed op de agenda van een reguliere vergadering en de heisessies die men samen heeft worden opgesoupeerd door strategische analyses die urgenter lijken binnen de reguliere patronen waarin men werkt. Een vraag naar het morele aspect van een bestuur of een organisatie roept, althans dat is mijn ervaring, grofweg twee typen antwoorden op. In de ene wordt ongemakkelijk gereageerd op het verbinden van moraliteit aan een organisatie. Men wuift een verkenning hiervan bij voorkeur weg. ‘Markten zijn amoreel, we moeten niet te zweverig worden.’<sup>14</sup> In het andere type antwoord wordt erop gewezen dat een reflectie op moraliteit dé essentie is. Dat dit niet breed wordt gedeeld, laat voor hen precies zien waar de schoen wringt. Het niet tonen van je menselijke kant in je bestuurswerk wordt niet meer van deze tijd gevonden. Dat werd me onlangs met een voorbeeld voorgehouden, toen iemand me vertelde: ‘Laatst werd een bekende CEO van een beursgenoteerd bedrijf door een journalist gevraagd wat zijn kinderen vonden van de bedrijfsactiviteiten waar hij leiding aan gaf. Die CEO reageerde boos en ontsteld omdat dit de journalist

<sup>14</sup> Iets is amoreel als het niets met goed of kwaad te maken heeft. Ik heb het dus niet over ‘immoreel’ dat betekent dat iets onethisch is.

volgens hem helemaal niets aanging. Hij vond dat de vraag buiten de orde was.’ Mijn gesprekspartner en ik concludeerden dat zo’n reactie veelzeggend is voor de scheiding tussen mens en functionaris die deze CEO kennelijk ervaart en diens worsteling daarmee om te gaan.

In de figuur zijn de dimensies van het aanpassingsspectrum van de onderneming en het invoelingsvermogen van het leiderschap samengebracht. Alvorens op de verschillende onderdelen in te gaan wil ik een paar algemene opmerkingen maken. De figuur is bovenal bedoeld als een handvat voor het aangaan van het gesprek over duurzaamheid en langetermijnwaardecreatie in de boardroom. Dit betreft zowel de interactie binnen de RvB en binnen de RvC evenals de dialoog tussen beide gremia. Centraal in de figuur staat ‘langetermijnwaardecreatie’. Wat mij betreft zijn er geen misverstanden over de noodzaak voor een bedrijf om financieel gezond te zijn en dat het creëren van economische waarde conditioneel is. Het model helpt ook om dat langetermijnwaardebegrip, dat voor mij moet samenhangen met duurzaam ondernemen, in volle breedte te verkennen. Deze verkenning vraagt aandacht voor alle vier de velden in de figuur. Beide assen definieer ik als een ‘spectrum’ omdat ze meer een continuüm dan absolute grenzen reflecteren. Een holistische benadering helpt te voorkomen dat duurzaamheid wordt verengd tot procesoptimalisatie of liefdadigheid. Maar het helpt even zo goed voorkomen dat men zich verliest in moralistische vergezichten en de noodzaak tot efficiëntieverbetering of compliance buiten beeld raken.<sup>15</sup>

## 6. Nader toelichting op het model

Toen ik de figuur onlangs besprak met een bestuurder merkte hij meteen op dat de onderste helft ‘de traditionele markt’ weergeeft. De markt heeft ons veel gebracht; het is het fundament waarop het bedrijfsleven zijn maatschappelijke bijdrage bouwt.

Het veld links onderin omvat wat wellicht kan worden samengevat als ‘optimalisatie’. Dit is het domein waarin de efficiëntie van projecten wordt geoptimaliseerd. Hier wordt de hoeveelheid afval gereduceerd, wordt energie bespaard. Processen worden niet fundamenteel veranderd maar door incrementele verbetering wordt de bestaande operatie verbeterd. Maar ook de ‘ratingsgame’ en de compliance drive rond duurzaamheid bevindt zich in dit veld. Zoals eerder aangegeven kan men met geringe inspanningen voldoen aan de verwachtingen die andere partijen hebben. In die zin is hier sprake van modificatie in stakeholderrelaties.

<sup>15</sup> Dat men zich kan verliezen in duurzaamheid terwijl aandacht voor basale discipline en governance onvoldoende zijn, blijkt bijvoorbeeld uit de opkomst en ondergang van Econcert. Zie Siem Eikelenboom en Jorinde Schrijver, *Windhandel, de ontmaskering van groene hoogvlieger Econcert*, Business Contact, 2014. Nog bonter is het verhaal van Theranos, een startup gericht op een spectaculaire bloedtest met grote maatschappelijke winst. Het bleek een frauduleuze opzet waar de Board (met mensen als Henry Kissinger en George Schultz) zich blind voor toonde. Zie John Carreyrou, *Bad Blood, secrets and lies in a Silicon Valley startup*, Picador 2018. De les: ook bedrijven met een maatschappelijke missie hebben te voldoen aan bedrijfsmatige wetten van onder meer robuuste governance en een stevige financiële huishouding.

Het veld rechts onderin gaat verder omdat het zich richt op transformatieve verandering. Een onderneming heeft te maken met een competitieve arena waarin steeds nieuwe combinaties moeten worden gevonden om klanten te behouden en winnen. Het inspelen op veranderende eisen en verwachtingen van klanten en de mogelijke disrupties die deze veroorzaken stelt hoge eisen aan bedrijven. Een voorbeeld in dit domein is het aanbod van elektrische auto's door traditionele autofabrikanten. Aangejaagd door een speler van buiten de traditionele sector, in dit geval Elon Musk, bieden vele fabrikanten elektrisch aangedreven varianten aan. In november 2019 kondigde Volkswagen aan zo'n €33 miljard te investeren om de elektrificatie van het aanbod te versnellen en vergroten. Door aanpassing van het productportfolio en transformatieve oplossingen speelt de fabrikant zo in op een veranderende vraag. Zonder dat er grote morele afwegingen achter zitten (tenzij iemand een krachtige reactie op het diesel-schandaal zo wil noemen) lijkt men tot deze afweging te zijn gekomen. Het inspelen op marktveranderingen is de belangrijkste onderliggende kracht. Dat de uitkomst voor de maatschappij positief is, lijkt meer bijvangst dan primair doel.

Het domein linksboven omvat 'bovenwettelijke' aspecten, zaken die je kunt doen zolang je meent ze te kunnen veroorloven. Ik denk hier onder meer aan filantropie. Zeker in Angelsaksische landen wordt dit ook als onderdeel van duurzaamheid gezien, social responsibility. Omdat de link met de kernactiviteiten over het algemeen dun is, is de bestendigheid hiervan vaak beperkt. Bovendien lijken aandeelhouders een punt te hebben als ze stellen dat het onduidelijk is welk rendement dit voor de organisatie oplevert. Er is een risico dat dit een zeker hobby-karakter heeft. Dat neemt niet weg dat filantropie ook kan helpen relaties met stakeholders te versterken en een bijdrage kan leveren aan de 'license to operate'. Een ander aspect dat zich in dit veld kan voordoen is dat een bedrijf een bepaalde investering of uitgave doet die men gewenst vindt, ook al verplichten wet- en regelgeving daar niet toe. In dit domein pasten de werknemersverzekeringen of pensioenregelingen die Van Marken zijn werknemers bood. Maar een bedrijf kan ook besluiten om een milieu-investering te doen, bijvoorbeeld in een filterinstallatie, die zorgt voor het verder terugdringen van vervuiling dan wat de wet of vergunning strikt genomen vereist. Hieraan liggen morele overwegingen ten grondslag.

Het veld rechtsboven omvat wat ik een 'maatschappelijke missie' noem. Hier neemt een bedrijf maatschappelijke uitdagingen als startpunt en probeert bij te dragen aan oplossingen die ook bedrijfsmatig interessant zijn. Het maatschappelijk resultaat is geen bijvangst, maar een expliciet doel van de exercitie. Het door een 'maatschappelijke bril' naar je markt kijken, kan interessante nieuwe proposities opleveren, werd mij gezegd in de interviews voor 'Duurzaamheid in de boardroom'. Kan de transitie die Eneco heeft jaren geleden heeft ingezet als zodanig worden gekwalificeerd? Veel activiteit in dit veld komt van sociale ondernemingen, die het creëren van impact een centraal onderdeel van hun businessmodel maken. Denk aan de Vegetarische Slager, een jong bedrijf vleeseters wil verleiden met heerlijke vegetarische alternatieven. De consument wordt aangesproken met een goed product, dat ook nog eens een significant lagere milieuoetadruk heeft. Het

succes werd opgemerkt door Unilever dat dit bedrijf inmiddels heeft overgenomen. De belangstelling die grote bedrijven tonen voor startups en sociale ondernemingen neemt toe. Een vruchtbare samenwerking tussen deze entiteiten kan ook als een nieuw businessmodel worden gezien. Het is echter geen sinecure.<sup>16</sup> Fairphone is ook een mooi voorbeeld voor dit kwadrant. Dit bedrijf haalt oneerlijke praktijken uit de productieketen van mobiele telefoons. Dat dit mogelijk was toonde het bedrijf aan door het te doen. Het succesvolle product zet ook andere aanbieders aan het denken en de praktijk van Fairphone krijgt navolging. Dergelijk kopiëergedrag wordt toegejuicht want het realiseren van betere maatschappelijke waarde wordt daarmee versneld en vergroot. Ook het 'Base of the Pyramid'-concept (BoP) van CK Prahalad past in dit veld. De ontwikkeling van producten voor de armsten van de wereld zou helpen hun kwaliteit van leven te verbeteren en door de schaal waarop producten kunnen worden aangeboden is er ook een financieel rendement te realiseren. Prahalad hamert op de noodzaak buiten bestaande businessmodellen en conventies te denken. Want door incrementele aanpassingen van producten voor ontwikkelde markten zal geen relevante oplossing worden gevonden voor de specifieke dynamiek in de BoP.

Ik zal de eerste zijn om te erkennen dat sommige activiteiten niet eenduidig in het ene of andere veld gepositioneerd kunnen worden. De manier waarop Elon Musk met Tesla heeft ingezet op elektrificatie van vervoer lijkt meer door een marktvisie dan morele motieven gedreven. De maatschappelijke impact is enorm, niet in de laatste plaats omdat de hele auto-industrie zich (versneld) heeft moeten aanpassen. En de manier waarop Paul Polman sprak over verduurzaming leek sterk ingegeven door morele drijfveren. Hij pleitte voor een fundamenteel ander systeem waarin milieuvervuiling zou worden tegengegaan en sociale gelijkheid zou toenemen. In mijn gesprekken merk ik dat velen kanttekeningen plaatsen bij de oprechtheid van die ambitie. Is Unilever niet vooral een marketingorganisatie die uitblinkt door verhalen vertellen? De persoonlijke interpretaties van dergelijke cases kan discussie geven over welk kwadrant de beste reflectie voor een bepaald initiatief of organisatie is. Maar voor de werking van dit model is dat geen belemmering. Het gaat erom dat in de boardroom de tijd wordt genomen voor dergelijke discussies. Dat men openlijk verkent of men langetermijnwaardecreatie beschouwt vanuit alle vier de velden. Welk gewicht elk veld in ieder bedrijf moet krijgen is op voorhand niet te zeggen, maar de kwaliteit van het gesprek over de verschillende dimensies zal aan kracht en belang winnen.

Verder verdient de noodzaak van stakeholderinteractie aandacht. Het maken van meer morele keuzes vraagt ook om afstemming en dialoog. Wie willen we zijn en waar staan we voor? Er zal sprake blijven van een doorlopend proces, want het zoeken naar ultieme antwoorden en passende oplossingen is nooit af. Voorkomen moet worden dat men in dogma's verzandt. Of bestuurders willen of niet, ze moeten dus meer naar buiten

<sup>16</sup> Over de samenwerking tussen corporates en sociale ondernemingen voor duurzaamheid, schrijf ik momenteel een boek met twee co-auteurs. Synergie tussen innovatie- en schaalkracht van dergelijke partijen lijkt bij te dragen versnelling van duurzaamheid.

treden. Ze moeten hun kwetsbaarheid kunnen tonen en in de gesprekken met stakeholders ontdekken hoe hoog ze de lat willen leggen. Tegelijkertijd helpt het als stakeholders de dynamiek van bestuurders willen begrijpen en zich realiseren dat het vaak niet mogelijk is op korte termijn radicale oplossingen te realiseren. Op basis van een waardenset en heldere kaders samenwerken aan hoogwaardige oplossingen vraagt over en weer inlevingsvermogen en begrip.

## 7. Wie willen we eigenlijk zijn?

‘We leven in een revolutionaire tijd en realiseren ons dat wij juist nu een beslissende wending aan de toekomst van ons land kunnen geven. Er is veel reden voor doemscenario’s en voor pessimisme, maar optimisme en verbeeldingskracht vormen een veel sterkere motor voor verandering.’ Dit zegt rijksbouwmeester Floris Alkemade in zijn boek ‘De toekomst van Nederland.’<sup>17</sup> Zijn woorden zijn mij uit het hart gegrepen en gelden mijns inziens evenzeer voor de mogelijkheden om in het bedrijfsleven een wending aan de toekomst te geven. De uitdaging waar we voor staan vraagt volgens Alkemade om een heel andere afweging van waarden. We moeten het vermogen aanspreken om achterhaalde zekerheden opzij te schuiven en meer twijfel toe te laten. Het moreel gehalte van onze doelstellingen is geërodeerd. Is de manier waarop wij de aarde uitputten, ongelijkheid toeneemt en er een groot gevoel van onbehagen en onzekerheid bestaat over de toekomst niet een bewijs dat we in het bedrijfsleven tot radicale verduurzaming moeten komen? Alkemade is stellig: ‘Een levenswijze die ten koste gaat van onovertroffen en onvervangbare schoonheid is principieel onjuist’. Ons rentmeesterschap laat nogal te wensen over. We moeten ons bekwamen in de kunst om van richting te veranderen. Getalsmatige focus en spreadsheet-denken is funest voor het improvisatievermogen en de verbeelding.

Uiteindelijk, zo stelt Alkemade, komt het neer op een besef dat solidariteitsvragen tussen bevolkingsgroepen en generaties aan de basis van onze maatschappij en beschaving staan. Menselijke waarden die, ook zonder een getalsmatige onderbouwing, een veel grotere zeggingskracht verdienen. Hoe lang kunnen we nog volhouden dat het te rechtvaardigen is, om vanuit het belang van de vrije markt en van een terugtrekkende overheid, uiteindelijk niets anders dan botte hebzucht aan de basis van onze economie en maatschappij te leggen? We moeten naar een verantwoord beleid waar collectieve voorzieningen, het algemene belang en het denken op lange termijn niet als een onaantrekkelijke kostenpost worden gezien. Dat morele en economische belangen elkaar op de wat langere termijn hoe dan ook gaan overlappen zal een leidend inzicht moeten worden. Onze tijd biedt een even urgente als unieke kans om van richting te veranderen. Daarvoor zal, zo stelt Alkemade terecht, de blik niet alleen op de wereld gericht moeten zijn, maar ook op onszelf. ‘Wie willen we eigenlijk zijn?’

---

<sup>17</sup> Floris Alkemade, *De Toekomst van Nederland, de kunst van richting te veranderen*, Uitgeverij Toth, 2020.

Dit is een vraag die in de boardrooms een centrale plaats verdient. Het handvat dat ik introduceer daagt er toe uit deze en andere ‘grote vragen’ te stellen en beantwoorden en zo langetermijnwaardecreatie te ondersteunen. Alleen met het beantwoorden van dergelijke vragen kan een bedrijf echt invulling geven aan de transitie naar een duurzame economie en maatschappij. Natuurlijk helpt het dat de overheid duidelijke kaders stelt, natuurlijk is een actieve dialoog met stakeholders cruciaal voor het navigeren in ingewikkelde tijden. Met slechts een responsieve en instrumentele benadering van duurzaamheid schieten bestuurders en commissarissen tekort. En de buitenwacht moet zich geen zand in de ogen laten strooien. Een gebrek aan sturing vanuit morele afwegingen en in een transformatieve richting, hoe lastig en ingewikkeld ook, betekent dat verduurzaming nog niet het gewicht heeft dat nodig is om de uitdagingen van onze tijd overtuigend te adresseren. Dan ontbreekt het namelijk aan een aanpak gebaseerd op de vier velden van mijn handvat. Het zal niet leiden tot een echt duurzaam bedrijf, maar verzanden in een systeemwereld. Raden van bestuur en commissarissen wens ik optimisme en verbeeldingskracht toe en goede gesprekken die ook de maatschappelijke missie van het bedrijf invulling helpen geven.