

2 Duurzaam Leiderschap: The purpose of governance is the governance of purpose

Hans Reus

1. Inleiding

Bij executive search firma Russell Reynolds Associates besteed ik samen met collega's al jaren veel tijd en energie aan duurzaamheid, duurzame governance en duurzaam leiderschap. Dit hoofdstuk is mede gebaseerd op het wereldwijde onderzoek¹ dat we vorig jaar hebben uitgevoerd in samenwerking met United Nations Global Compact, 's werelds grootste corporate sustainability initiatief.

In paragraaf 2 van dit hoofdstuk wordt uiteengezet waarom het in het lange-termijn financiële belang van bedrijven is om nog duurzamer te ondernemen. Veel Europese RvC's en RvB's beschikken echter nog niet in voldoende mate over het duurzame leiderschap dat nodig is om het volledige potentieel van duurzaam ondernemen te benutten, zoals toegelicht in paragraaf 3. Vervolgens wordt in paragraaf 4 een definitie van duurzaam leiderschap uiteengezet. Paragraaf 4 gaat in op de vraag wat regelgevers kunnen doen om de transitie naar een meer duurzame governance te versnellen, waarna in paragraaf 6 tien concrete stappen worden besproken die RvC's en RvB's zelf kunnen nemen op weg naar een meer duurzame governance. Paragraaf 7 geeft praktische suggesties voor de vraag hoe bij sollicitaties het duurzame leiderschap van nieuwe RvC- en RvB-leden vergeleken kan worden, gevolgd door een samenvatting in paragraaf 8.

2. Het is in het langetermijn financiële belang van bedrijven om nog duurzamer te ondernemen

In dit hoofdstuk wordt een brede definitie van duurzaamheid gehanteerd, namelijk de 17 Sustainable Development Goals (SDG's).² Deze omvatten zowel sociale- als milieuthema's, zoals armoede, gelijkheid en klimaatactie, en zijn meetbaar door middel van in totaal 169 targets voor 2030.

¹ Leadership for the decade of action, United Nations Global Compact and Russell Reynolds Associates, <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/Documents/Leadership%20for%20the%20Decade%20of%20Action.pdf>.

² <https://sdgs.un.org/goals>.

Hoewel er wereldwijd zeker voortgang wordt geboekt, neemt de urgentie steeds verder toe, mede als gevolg van de Corona-pandemie. In 2020 is voor het eerst sinds 1998 het percentage mensen dat in extreme armoede leeft gestegen, tot 9,5 procent (SDG 1), en 101 miljoen extra kinderen hebben niet eens het minimum-niveau van lezen gehaald (SDG 4); verder zijn huiselijk geweld (SDG 3) en het aantal kindhuwelijken (SDG 5) toegenomen.³ Ook het meest recente rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change maakt duidelijk dat grootschalige, wereldwijde actie geboden is (SDG 13).⁴

Nederland scoort relatief goed op SDG's 4 (Onderwijs), 6 (Water en sanitatie), 8 (Waardig werk en economie), en onderdelen van SDG 9 (Infrastructuur en innovatie). Vooral SDG's 10 (Ongelijkheid verminderen), 13 (Klimaatactie), 14 (Leven in het water) en 15 (Leven op het land) vragen echter dringend om aandacht, alsmede de aanzienlijk negatieve voetafdruk van Nederland op het buitenland.⁵

Bedrijven kunnen een reusachtige rol spelen op het gebied van duurzaamheid, dankzij bijvoorbeeld hun technologie, innovatief vermogen, kapitaal en toegang tot klanten en leveranciers. Duurzaamheid is bovendien in het langetermijn-financiële belang van bedrijven. Duurzaam ondernemen wordt veelal gezien als een afweging, waarbij aandeelhouders moeten inleveren ten faveure van een bredere groep stakeholders. Duurzaam ondernemen kan echter ook een positief effect hebben voor aandeelhouders, met name indien de bedrijven zich toeleggen op de voor hen materiële onderwerpen.⁶ Een recente metastudie van meer dan 2.500 peer-revieuw artikelen van het NYU Stern Center for Sustainable Business laat een positief verband zien tussen Environmental, Sustainable en Governance (ESG) prestaties en financiële prestaties in 58 procent van de studies, en een negatief verband in slechts 8 procent van deze studies.⁷ Het omgekeerde geldt ook: bedrijven met ernstige tekortkomingen op het gebied van duurzaamheid lopen substantiële (financiële) risico's, waarbij zelfs hun continuïteit onder druk kan komen te staan.

Financieel succes en duurzaamheid versterken elkaar op de lange termijn om de volgende redenen, gedreven door de belangrijkste belanghebbenden van bedrijven:

- **Regelgevers** stimuleren winstgevende en duurzame groei met beleid zoals de Green Deal.⁸

3 The Sustainable Development Goals Report 2021, United Nations, <https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021.pdf>.

4 Climate Change 2021, The physical Science Basis; Summary for Policymakers; https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM.pdf.

5 Vijfde Nationale SDG Rapportage, SDG Nederland, <https://www.sdg nederland.nl/wp-content/uploads/2021/05/Vijfde-nationale-SDG-rapportage-Nederland-Ontwikkelt-Duurzaam-2021.pdf>.

6 Khan, Mozaffar N., George Serafeim, and Aaron Yoon. "Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality." Harvard Business School Working Paper, No. 15-073.

7 ESG and financial performance, NYU Stern Center for Sustainable Business and Rockefeller Asset Management, https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf

8 A European Green Deal, European Commission, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

- **Aandeelhouders** willen steeds meer investeren in overeenstemming met ESG-eisen en de EU-taxonomie;⁹ ook sluiten ze steeds vaker niet-duurzame activiteiten uit van hun portefeuilles, waardoor de kapitaalkosten voor dergelijke activiteiten op lange termijn zullen stijgen.
- **Toptalent** wil graag werken bij duurzame bedrijven; het vermogen van bedrijven om toptalent aan te trekken, te enthousiasmeren en te behouden is een cruciaal concurrentievoordeel.
- **Klanten**, zowel bedrijven als consumenten, vragen steeds vaker om duurzame producten en diensten.
- **Leveranciers** worden steeds terughoudender om producten en diensten te leveren aan niet-duurzame bedrijven, omdat het negatieve effecten kan hebben voor hun eigen reputatie.

De mate waarin bedrijven duurzaam opereren zal steeds transparanter worden, dankzij onder andere verbeterde geïntegreerde rapportagestandaarden en toenemende media-aandacht. Hierdoor ligt het in de lijn der verwachtingen dat de invloed van bovengenoemde belanghebbenden steeds verder zal toenemen. Bij het begin van de financiële crisis in 2008 vielen destijds opkomende begrippen als duurzaamheid en cleantech van tafel. De vrees bestond even dat dit opnieuw zou gebeuren bij het begin van de Corona-pandemie, maar het tegenovergestelde lijkt het geval te zijn. De samenleving als geheel lijkt zich in toenemende mate bewust te worden dat grote, complexe en mondiale vraagstukken zoals pandemieën en de Sustainable Development Goals alleen kunnen worden opgelost in nauwe samenwerking tussen overheden, het bedrijfsleven, consumenten, wetenschappers, NGO's etc. De mensheid is niet dom: er zal in toenemende mate geïnvesteerd worden in cruciale onderwerpen als de Sustainable Development Goals.

3. Veel Europese RvC's en RvB's beschikken nog niet over voldoende duurzaam leiderschap

Om op lange termijn succesvol te zijn vanuit zowel een financieel als een duurzaamheidsperspectief, is het in het belang van bedrijven duurzaamheid volledig te integreren in hun purpose, strategie, governance, cultuur, waarden, innovatie, functionele expertisegebieden enz. RvB's en RvC's hebben uiteraard de leiding over deze transitie, ieder in hun eigen rol. In het kader van dit jaarboek rijst dan de vraag welke aspecten van de governance mogelijk aangepast zouden moeten worden met het oog op de transitie richting duurzaamheid.

Het rapport "Study on directors' duties and sustainable corporate governance",¹⁰ in 2020 gepubliceerd door de Europese Commissie, gaat in op deze vraag. Dit

⁹ EU taxonomy for sustainable activities, European Commission, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

¹⁰ Study on directors' duties and sustainable corporate governance, European Commission and EY, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en>.

rapport, dat de basis vormde voor een consultatie over dit onderwerp door de Europese Commissie, betoogt onder andere dat aandeelhouders in Europese bedrijven te zeer op de korte termijn gericht zijn. Er is veel kritiek geuit op dit betoog, op de onderliggende onderzoeksmethoden en op de hieruit voortvloeiende aanbevelingen, door verschillende wetenschappers.¹¹ Er lijkt echter wel consensus te bestaan over de volgende redenen waarom veel bedrijven nog onvoldoende duurzaam opereren, zoals beschreven in het rapport van de Europese Commissie en de daaropvolgende reacties:

- **Purpose en strategie.** Bedrijven kunnen optimaal duurzaam opereren als duurzaamheid een integraal onderdeel is van hun purpose en van hun daaruit voortvloeiende businessstrategie. Hierbij wordt purpose gedefinieerd als “het produceren van winstgevende oplossingen voor de problemen van de maatschappij en de planeet¹²”. Veel bedrijven missen een integraal strategisch perspectief op duurzaamheid, en slagen er onvoldoende in om effectief om te gaan met relevante duurzaamheidskansen en -risico's. Bovendien wordt de voortgang veelal niet systematisch gevolgd door middel van specifieke Key Performance Indicators (KPIs).
- **Negatieve externaliteiten.** Dit zijn kosten die worden gedragen door anderen dan diegenen die de beslissing nemen, en die kunnen aanzetten tot acties die de beslissingnemer zelf ten goede komen, maar schadelijk zijn voor de maatschappij als geheel. Een voorbeeld van een negatieve externaliteit is de uitstoot van broeikasgassen. Vrijwel alle bedrijven veroorzaken negatieve externaliteiten en moeten hierover voortdurend moeilijke keuzes maken.
- **Verdelingsproblemen.** Verdelingsproblemen hebben betrekking op hoe kansen, inkomen, vermogen en lasten worden verdeeld over de maatschappij, inclusief aandeelhouders, klanten, huidige en toekomstige medewerkers, leveranciers etc. Ook dit zijn voor veel bedrijven lastige dilemma's.
- **Samenstelling.** De samenstelling van veel RvC's en RvB's is vaak niet optimaal voor een duurzame bedrijfsvoering, omdat zij veelal beperkte ervaring en expertise hebben op het gebied van duurzaamheid.
- **Remuneratie.** De remuneratie voor RvB's stimuleert vaak gedrag dat gericht is op waardecreatie voor de onderneming op relatief korte termijn in plaats van de lange termijn. Ook is het gewicht van duurzaamheidscriteria in beloningsstructuren doorgaans beperkt.
- **Regelgeving.** Sterkere en wereldwijde regelgeving is essentieel om een gelijk speelveld voor bedrijven te creëren op het terrein van duurzaamheid. Zonder deze regelgeving bestaat het risico dat sommige bedrijven liever afwachten dan nieuwe initiatieven te nemen op het gebied van duurzaam ondernemen.

11 Bijvoorbeeld: The European Commission's Sustainable Corporate Governance Report: A Critique, Holger Spamann e.a., https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/F594640_en.

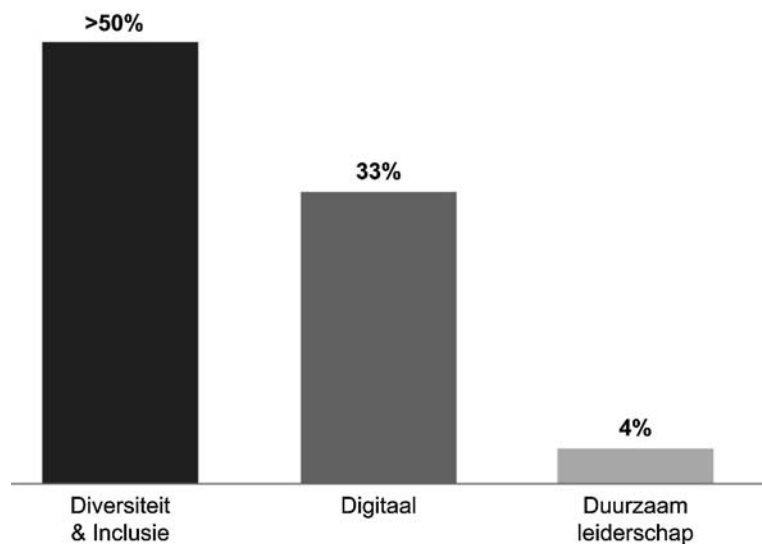
12 The Future of the Corporation and the Economics of Purpose, Colin Mayer, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3731539.

RvC's en RvB's hebben bij uitstek de positie om rechtstreeks invloed uit te oefenen op tenminste de eerste vijf van bovengenoemde zes redenen, ieder vanuit hun eigen rol. Helaas beschikken veel RvC's en RvB's nog niet in voldoende mate over het daarvoor benodigde duurzame leiderschap. Dat is niet verwonderlijk, want in veruit de meeste gevallen was duurzaam leiderschap niet een van de selectiecriteria voor hun benoeming. Dat blijkt uit het onderzoeksrapport 'Leadership for the Decade of Action', dat mijn collega's en ik in samenwerking met United Nations Global Compact in 2020 hebben gepubliceerd. Dit wereldwijde onderzoek laat onder andere zien dat duurzaam leiderschap in 2019 in slechts 4 procent van de functiebeschrijvingen voor bestuurders en commissarissen een selectie criterium was; dit is een laag percentage in vergelijking met andere mondiale en sectoroverschrijdende thema's zoals diversiteit (50 procent) en digitaal (33 procent). Zie figuur 1.

Het goede nieuws is dat dit percentage aan het stijgen is, met name doordat bedrijven vaker inzien dat duurzaam leiderschap essentieel is, en omdat sommige searchbureaus het onderwerp vaker pro-actief onder de aandacht brengen bij hun cliënten. Hierbij is het niet voldoende om in de functiebeschrijving te noemen hoe goed het bedrijf bezig is op het gebied van duurzaamheid; duurzaam leiderschap moet ook een van de expliciete selectiecriteria zijn voor de betreffende functie, zodat het gebruikt kan worden bij het vergelijken van kandidaten.

Figuur 1: Het percentage functiebeschrijvingen waarin het betreffende selectie criterium voorkomt

n=3751; wereldwijd, alle industrieën, exclusief non-profit organisaties; 2019.

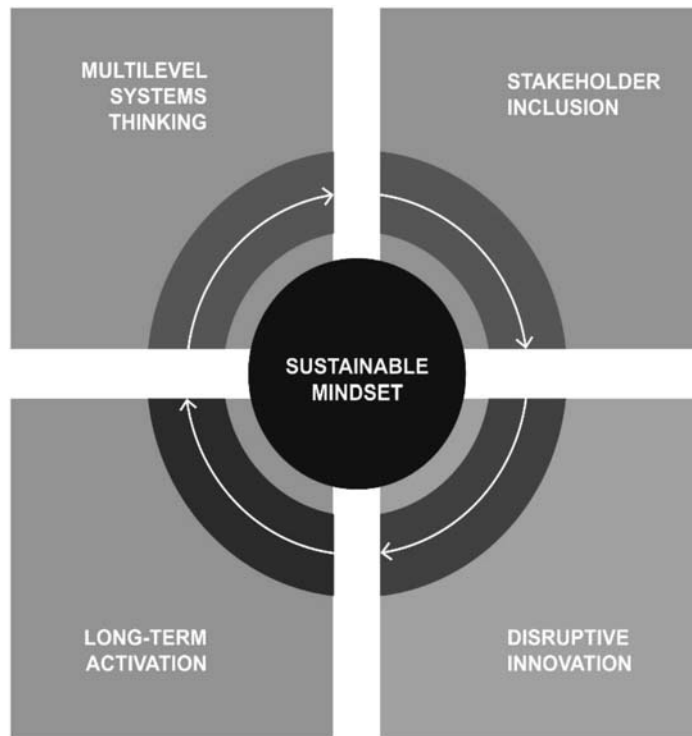


4. Duurzaam leiderschap: duurzaamheid en winstgevende groei versterken elkaar

De volgende vraag is dan: ‘Wat voor duurzaam leiderschap is nodig om het volledige potentieel van duurzaam ondernemen te benutten?’

Om deze vraag te beantwoorden hebben we duurzaam leiderschap gedefinieerd op basis van interviews met 55 commissarissen en bestuurders over de hele wereld uit een groot aantal verschillende industrieën; zij worden beschouwd als pioniers op het gebied van duurzaamheid. Op grond van deze interviews hebben we duurzaam leiderschap uitgebreid beschreven in het eerdergenoemde rapport ‘Leadership for the Decade of Action’. Samengevat komt het erop neer dat naast de gebruikelijke benodigde ervaring in de betreffende industrie, functionele expertise en persoonlijke competenties, een duurzame leider ook moet voldoen aan de volgende vijf criteria (figuur 2):

- **Sustainable Mindset:** is er ten diepste van overtuigd dat zowel duurzaamheid als winstgevende groei in het lange-termijn belang van de organisatie zijn; dus niet duurzaamheid *of* winstgevende groei, maar allebei.
- **Multi-level systems thinking:** integreert economische, maatschappelijke en milieufactoren in een holistische strategie, waardoor duurzaamheid een concurrentievoordeel wordt.
- **Stakeholder inclusion:** begrijpt en integreert standpunten van alle belangrijke belanghebbenden om tot een gedragen besluitvorming te komen en de voordelen te delen; denk hierbij aan aandeelhouders, klanten, werknemers, leveranciers, de regelgever en de maatschappij als geheel.
- **Disruptive innovation:** realiseert baanbrekende innovaties en bedrijfsmodellen die waarde creëren voor alle belanghebbenden; daagt traditionele benaderingen voortdurend uit.
- **Long-term activation:** stelt ambitieuze bedrijfs- en duurzaamheidsdoelstellingen op, stuurt op samenhangende actie en investeringen, en blijft de uitgestippelde koers volgen, ook in geval van tegenslagen of tegenwerking van belanghebbenden die zich op de korte termijn richten.

Figuur 2: Model duurzaam leiderschap

In lijn met dit model is het essentieel, dat commissarissen en bestuurders worden geselecteerd op basis van aantoonbare ervaring in het aanzienlijk verbeteren van het duurzaamheidsniveau van een bedrijf, met behoud of zelfs verhoging van de winstgevendheid. Het selecteren van commissarissen en bestuurders met diepgaande expertise op slechts een smal gebied van duurzaamheid zal in veel gevallen onvoldoende zijn, en kan leiden tot contraproductief vinkjes-gedrag. Cynisch gezegd: bedrijven zouden in dat geval keurig kunnen laten zien dat zij een duurzaamheidscommissaris hebben benoemd, terwijl er in de praktijk niets verandert in de bedrijfsvoering.

5. Duurzaam leiderschap in RvC's en RvB's: verbetering door regelgeving

Deze paragraaf gaat in op de vraag welke regelgeving met betrekking tot duurzame governance het snelst en meest effectief werkt op weg naar een meer duurzaam bedrijfsleven en een meer duurzame samenleving. Voorwaarden hiervoor zijn dat (a) er een gelijk speelveld wordt gecreëerd, tenminste in de Europese Unie, en zo mogelijk wereldwijd, en (b) dergelijke regelgeving aansluit bij andere duurzame

regelgeving en beleid op het gebied van bijvoorbeeld exploitatievergunningen, belastingstelsels, integrale rapportagenormen, realistische beprijzing van externaliteiten, subsidies, aanbestedingen, etc.

De Europese Commissie heeft begin 2021 via een openbare consultatie¹³ geïnventariseerd hoe de governance van bedrijven door middel van Europese regelgeving duurzamer gemaakt kan worden. Deze regelgeving moet bedrijven in staat stellen zich nog meer te richten op duurzame waardecreatie op de lange termijn, en de belangen van bedrijven, hun aandeelhouders, andere belanghebbenden en de samenleving als geheel beter op elkaar af te stemmen. Hieronder volgen de vier beleidsopties die worden beschreven in deze consultatie van de Europese Commissie, met daarachter enkele overwegingen op grond van gesprekken met een aantal ervaren commissarissen.

A. Vereiste voor bedrijven om milieu-, sociale en/of mensenrechtenexpertise in overweging te nemen bij het benoemen van commissarissen en bestuurders.

Dit is bijzonder nuttig, mits aangevuld met de volgende aandachtspunten:

- Diepgaande expertise op een specifiek gebied van duurzaamheid is waarschijnlijk niet voldoende; in plaats daarvan moeten RvC's en RvB's voldoen aan de vijf hierboven genoemde criteria voor duurzaam leiderschap.
- Het slechts *in overweging nemen* van de expertise op het gebied van duurzaamheid is onvoldoende; RvC's doen er verstandig aan hun overwegingen, selectiecriteria en de overeengekomen actiestappen te publiceren en met de belanghebbenden te bespreken.
- Het verdient aanbeveling een bredere en meer universele definitie van duurzaamheid dan de onder A. genoemde thema's te hanteren, namelijk de 17 Sustainable Development Goals. Veel bedrijven concentreren zich op een beperkt aantal Sustainable Development Goals, passend bij hun bedrijf; dat is begrijpelijk en een logische eerste stap; echter, de Sustainable Development Goals kunnen op sommige punten onderlinge afwegingen vergen. Het goed scoren op bepaalde Sustainable Development Goals maar slecht op andere zal op de lange termijn niet voldoende zijn, dus een integrale aanpak is essentieel.

B. Vereiste voor de RvC om haar deskundigheid op het gebied van milieu- en sociale en/of mensenrechtenkwetsies regelmatig te toetsen en aan te vullen.

Dit is een doeltreffende maatregel, die niet alleen betrekking heeft op nieuwe maar ook op zittende commissarissen. Bovendien veranderen de externe en interne omstandigheden met betrekking tot duurzaamheid snel (bijvoorbeeld de uitkomsten van de wereldwijde klimaatconferentie COP26 of nieuwe regelgeving uit Brussel), dus een regelmatige toetsing (bijvoorbeeld jaarlijks) van het duurzaam leiderschap in de RvC is wenselijk. Zo'n toetsing maakt ook maatwerk voor specifieke bedrijven mogelijk; dat is nuttig, omdat industrieën (en de bedrijven binnen eenzelfde industrie) variëren in hun volwassenheids-

¹³ Consultatie Europese Commissie, DG Justice and Consumers, https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance_en.

niveau met betrekking tot duurzaamheid, en in hun focus op bepaalde Sustainable Development Goals. Uiteraard is een extra toets niet per se nodig; duurzaam leiderschap kan ook in bestaande toetsen worden geïntegreerd.

- C. Vereiste voor bedrijven om een bepaald aantal/percentage commissarissen te hebben met relevante milieu-, sociale en/of mensenrechtenexpertise.** Quota van duurzame leiders kunnen helpen het duurzaamheidsstraject te versnellen, op voorwaarde dat een brede definitie van duurzaam leiderschap wordt gebruikt, zoals hierboven beschreven. Een minimum percentage van bijvoorbeeld 30 procent van de commissarissen, die gezamenlijk voldoen aan de eerdergenoemde vijf criteria voor duurzaam leiderschap, is waarschijnlijk het meest effectief. Zo'n kerngroep in de raad van commissarissen zal in staat zijn voortdurend toezicht te houden op de duurzaamheidsambities en de bedrijfsstrategie van het bedrijf uit te dagen. Een wettelijk verplicht quotum ligt echter niet voor de hand. Het is immers lastig een objectief antwoord te geven op de vraag of een commissaris of bestuurder wel of niet een geschikte duurzame leider is voor de betreffende onderneming. Ook dient de vraag zich aan wie bevoegd is over dat antwoord te beslissen. Duidelijk is dat het in het langetermijn belang van de onderneming is als alle commissarissen in meer of mindere mate duurzame leiders worden, en in ieder geval gezamenlijk over de juiste expertise, competenties en mindset beschikken.
- D. Vereiste voor bedrijven om ten minste één commissaris te hebben met relevante milieu-, sociale en/of mensenrechtenexpertise.** Dit is een minder ambitieuze versie van optie C, althans voor grotere RvC's. Hoewel het een eerste stap in de goede richting is, is het onwaarschijnlijk dat het benoemen van slechts één commissaris met relevante duurzaamheidsexpertise het duurzaamheidsstraject van een bedrijf aanzienlijk zal versnellen. Voor veel bedrijven vereist dit traject een fundamentele heroverweging van hun purpose, en het regelmatig evalueren en aanpassen van de strategie, bedrijfsmodellen, onderzoeks- en ontwikkelingsprioriteiten, cultuur enz. Bij bedrijven met RvC's bestaande uit 5 of meer leden is het onwaarschijnlijk dat één commissaris met expertise in duurzaamheid een substantiële impact zal hebben; des te meer omdat de commissaris met expertise in duurzaamheid in veel gevallen de meest recent benoemde commissaris is en tijd nodig heeft om de dynamiek van de betreffende industrie, het bedrijf en de raad van commissarissen te begrijpen, voordat zij of hij het zelfvertrouwen en het gezag heeft om kernthema's zoals purpose, strategie, verdienmodel en cultuur fundamenteel ter discussie te stellen. Bovendien zal er, wanneer deze ene duurzame leider wordt opgevolgd door iemand anders, waarschijnlijk een ongewenste discontinuïteit in de duurzaamheidskennis van de RvC optreden. Net zoals bij beleids optie C geldt ook hier dat een wettelijke regeling niet voor de hand ligt.

De Europese Commissie heeft de reacties op bovengenoemde consultatie gepubliceerd, maar bij het ter perse gaan van dit jaarboek was het nog niet duidelijk wat de vervolgstappen zullen zijn.

6. Tien stappen voor RvC's en RvB's om duurzaamheid te verankeren in de governanceonderneming

Los van voortschrijdende regelgeving kan een bedrijf ook zelf besluiten een (nog) meer duurzame koers te gaan varen. Om duurzaamheid succesvol te verankeren in de governance van een onderneming zijn de volgende 10 stappen essentieel:

1. Integreer duurzaamheid in *alle discussies tussen de RvC en RvB*. De RvC en RvB dagen elkaar op het gebied van duurzaamheid uit, ieder in zijn eigen rol. Gezien de complexiteit en omvang van het onderwerp is een interactief en iteratief proces op zijn plaats.
2. Ga als RvC en RvB proactief *met alle belanghebbenden de discussie over duurzaamheid* aan. Dat is nuttig voor het kennisniveau omtrent duurzaamheid, en laat aan de belanghebbenden zien dat zowel de RvC als de RvB het onderwerp zeer serieus nemen.
3. Creëer een *cultuur* waarin alle onderwerpen ook besproken worden met het oog op duurzaamheid. De duurzaamheidsagenda wordt mede bepaald in de RvC.
4. *Leid commissarissen en bestuurders op* met betrekking tot duurzaamheid. Het bovengenoemde rapport 'Leadership for the Decade of Action' laat zien dat iemand duurzaam leiderschap kan leren gedurende haar/zijn loopbaan, zoals het geval was voor meer dan de helft (55 procent) van de geïnterviewden. Dit kan in grotere groepen gebeuren, maar juist ook in individuele gesprekken, waarin commissarissen en bestuurders zich mogelijk veiliger voelen om meer basale vragen over duurzaamheid te stellen. Verschillende universiteiten in binnen- en buitenland bieden programma's aan voor bestuurders en commissarissen, waarin duurzaamheid aan bod komt.
5. Integreer duurzaamheid in alle *strategische beslissingen*, of het nu gaat om bijvoorbeeld grote marktkansen, risico's of acquisities.
6. Stel duidelijke *doelen en bijbehorende KPIs* op ten aanzien van duurzaamheid. Ambitieuze lange-termijn doelstellingen worden uiteraard aanzienlijk kansrijker en geloofwaardiger als ze onderbouwd worden door een concreet plan en door meetbare voortgang.
7. Veranker duurzaamheid in de *structuur* van de RvC. Sommige RvC's brengen duurzaamheid onder bij de strategiecommissie, andere geven de voorkeur aan een specifieke duurzaamheidscommissie, of benoemen duurzaamheid uitdrukkelijk als taak voor de gehele RvC. Het belangrijkste is dat de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid duidelijk belegd is in de structuur van de RvC, en dat de raakvlakken tussen de commissies goed besproken worden. Bijvoorbeeld: de strategie wordt besproken in de RvC als geheel, de KPIs en rapportages in de Auditcommissie, en de selectiecriteria voor de volgende CEO in de Benoemingscommissie.
8. Maak langetermijn duurzaamheidsdoelstellingen een substantieel criterium voor de *beloning* van de RvB, en publiceer die ook. Dat maakt het duidelijk aan de rest van de organisatie en aan externe belanghebbenden dat duurzaamheid zeer serieus wordt genomen.

9. Stel **duurzaamheidseisen aan commissarissen**. Zie s.v.p. paragraaf 4 voor concrete selectiecriteria, die uiteraard aangepast kunnen worden aan het specifieke bedrijf.
10. Stel **duurzaamheidseisen aan de RvB**. Ook voor RvB-leden en andere senior leiders verdient het aanbeveling duurzaam leiderschap toe te voegen aan de overige selectiecriteria.

Deze 10 stappen en een bijbehorende methode voor zelf-evaluatie zijn beschreven in het artikel “The Board’s role in Sustainable Leadership.”¹⁴”

7. Het vergelijken van het duurzame leiderschap van commissarissen en bestuurders: stel specifieke vragen

Het selecteren van een duurzame leider begint bij het vaststellen van het gewenste duurzame leiderschap voor de betreffende onderneming, in lijn met de te volgen strategie, en dit expliciet op te nemen in de functiebeschrijving. Denk hierbij aan het huidige en het gewenste duurzaamheidsniveau van de onderneming ten opzichte van concurrenten en bedrijven in andere industrieën, alsmede aan de focus van de onderneming op bepaalde Sustainable Development Goals, zonder de andere uit het oog te verliezen.

Bij het vergelijken van zittende en nieuw te benoemen commissarissen en bestuurders met betrekking tot het gewenste duurzame leiderschap is het zeer waardevol alle volgende informatiebronnen te gebruiken, en daaruit een samenhangend beeld te destilleren:

- **Schriftelijke informatie.** Uit bijvoorbeeld het LinkedIn-profiel, het CV en de motivatiebrief van kandidaten is al veel af te leiden ten aanzien van hun duurzame leiderschap.
- **Interviews.** Door aan de (potentiële) commissarissen of bestuurders vragen te stellen over hun zakelijke en persoonlijke initiatieven op het gebied van duurzaamheid ontstaat snel een duidelijk beeld over hoe doordacht en authentiek hun duurzame leiderschap daadwerkelijk is; denk hierbij naast zakelijke initiatieven, zoals investeringen, nieuwe verdienmodellen en benoemingen, ook aan persoonlijke keuzes met betrekking tot bijvoorbeeld hun woning, vervoer, voeding en beleggingen.
- **Referenties.** Zorgvuldig gekozen referenten kunnen desgevraagd waardevolle additionele informatie verstrekken over de omvang en de authenticiteit van het duurzame leiderschap van de betreffende leider.
- **Psychometrische tests.** Tenslotte kunnen bepaalde psychometrische tests (online vragenlijsten) extra informatie verschaffen, met name over de *sustainability mindset* van de betreffende persoon.

¹⁴ The Board’s role in Sustainable Leadership, Russell Reynolds Associates, <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/the-boards-role-in-sustainable-leadership?rm=Recent%20Articles>.

Hoewel interviewvragen afhankelijk zijn van de context van het bedrijf en de functie, kunnen de volgende voorbeelden nuttig zijn:

- Hoe moeten bedrijven in uw huidige branche hun succes op lange termijn definiëren en meten?
- Wie ziet u in uw huidige rol als de voornaamste belanghebbenden en wat zijn uw verantwoordelijkheden tegenover hen?
- Welke van 's werelds grootste sociale of milieu-uitdagingen zou u het liefst helpen oplossen, en waarom? Hoe draagt u hieraan bij in uw persoonlijke leven?

Door middel van dit soort vragen is het goed mogelijk het duurzame leiderschap van kandidaten te vergelijken en een beeld te vormen over de vraag welke kandidaat het best past bij de betreffende onderneming. Hierbij kan een kandidaat te laag maar ook te hoog scoren op het gebied van duurzaam leiderschap voor het betreffende bedrijf.

Tenslotte is het belangrijk om de juiste interviewers te selecteren. Kandidaten willen begrijpen hoe oprecht en ambitieus de duurzaamheidsambities van het bedrijf werkelijk zijn. Daarom is het belangrijk om minimaal één commissaris in het interviewpanel te hebben die die discussie overtuigend en op grond van feiten kan voeren.

8. Afsluiting en samenvatting

Duurzaamheid, zoals gedefinieerd door de 17 Sustainable Development Goals, is in het langetermijn-financiële belang van ondernemingen, en in het belang van de maatschappij als geheel. Veel bedrijven zetten serieuze stappen op het gebied van duurzaamheid, zeker ook in Nederland, maar kunnen nog veel meer doen, in hun eigen financiële belang op lange termijn belang. De belanghebbenden van het bedrijf – te weten de regelgevers, aandeelhouders, medewerkers, klanten en leveranciers – leggen de lat voortdurend hoger.

Veelgenoemde hindernissen voor een meer duurzame governance zijn het ontbreken van een daadwerkelijk geïntegreerd strategisch perspectief, negatieve externaliteiten, het omgaan met verdelingsproblemen, de samenstelling van RvC's en RvB's, de remuneratie van RvB's, en onvoldoende regelgeving.

RvC's en RvB's hebben bij uitstek de positie om rechtstreeks invloed uit te oefenen op tenminste de eerste vijf van bovengenoemde zes hindernissen, ieder vanuit hun eigen rol. Helaas beschikken veel RvC's en RvB's nog niet in voldoende mate over het voor duurzame governance benodigde duurzame leiderschap. Dat is niet verwonderlijk, want in slechts 4 procent van de gevallen was duurzaam leiderschap een selectiecriteria bij hun benoeming. Hoewel dit percentage aan het stijgen is, bevindt het bedrijfsleven zich op het gebied van duurzaam leiderschap nog in het beginstadium, vergelijkbaar met andere wereld-

wijde en industrie-overschrijdende selectiecriteria als Diversiteit en Digitale kennis een kleine 10 jaar geleden.

Duurzame leiders beschikken niet alleen over de benodigde relevante industrie-ervaring, functionele expertise en persoonlijke competenties, maar zijn er bovenal ten diepste van overtuigd dat zowel duurzaamheid als winstgevende groei in het langetermijn-belang van het bedrijf zijn; dus niet duurzaamheid *of* winstgevende groei, maar allebei (*sustainable mindset*). Daarnaast zijn zij sterk in *multi-level systems thinking, stakeholder inclusion, disruptive innovation* en *long-term activation*.

Nederlandse, Europese en wereldwijde regelgeving kan een grote impuls geven aan duurzaam leiderschap, bijvoorbeeld door bedrijven te vragen duurzaam leiderschap toe te voegen aan de selectiecriteria voor commissarissen en bestuurders, en door bijvoorbeeld jaarlijks te toetsen of de RvC en RvB nog over het juiste duurzame leiderschap beschikken. Het ligt echter niet voor de hand een minimum-aantal of percentage duurzame leiders in regelgeving vast te leggen.

RvC's en RvB's kunnen zelf ook nog meer het voortouw nemen, door duurzaamheid consequent in alle aspecten van hun governance te verankeren, inclusief strategische keuzes, benoemingen, opleiding, cultuur, structuur, processen, KPI's en beloning.

Het is goed mogelijk het duurzame leiderschap van kandidaten te doorgronden door middel van specifieke vragen over hun zakelijke en persoonlijke initiatieven op het gebied van duurzaamheid. Ook kunnen zorgvuldig gekozen referenties, psychometrische tests, CV's en LinkedIn-profielen waardevolle inzichten verschaffen. Door deze informatiebronnen te combineren kunnen kandidaten vergeleken worden, en kan bepaald worden wie van hen het best past bij de betreffende vacature.

