

# MOGEN WE HOOPVOL ZIJN BIJ DUURZAAM ONDERNEMEN?

OVER DE WAARDE VAN DE STEWARDSHIP ORIËNTATIE

PROF. DR. IR. ANDRÉ NIJHOF



LEADERSHIP,  
ENTREPRENEURSHIP,  
STEWARDSHIP

INAUGURELE REDE  
8 JULI 2016



# MOGEN WE HOOPVOL ZIJN BIJ DUURZAAM ONDERNEMEN?

## OVER DE WAARDE VAN DE STEWARDSHIP ORIËNTATIE

Rede uitgesproken bij de aanvaarding  
van het ambt van hoogleraar Sustainable Business & Stewardship  
aan de Nyenrode Business Universiteit op 8 juli 2016

Door prof. dr. ir. André Nijhof

**Colofon**

ISBN 978-90-8980-087-9

©2016 Prof. dr. ir. André Nijhof

Nyenrode Business Universiteit  
Straatweg 25  
3621 BG Breukelen

# INDEX

<b>Mogen we hoopvol zijn bij duurzaam ondernemen?</b>	
<b>Over de waarde van de Stewardship oriëntatie</b>	<b>1</b>
<b>Index</b>	<b>3</b>
<b>Introductie</b>	<b>5</b>
De achtergrond van duurzaam ondernemen	6
De Business Case voor Duurzaamheid	10
De Duurzaamheidscase voor Business	11
De verkeerde afslag	13
Creating Connected Values	14
Stewardship als Strategische Oriëntatie	15
Bewijs uit onderzoek	20
Duurzame markttransformaties	21
Intermezzo	24
Hoe vernieuwend is de Stewardship aanpak?	25
Plannen voor de komende jaren	26
Dankbetuigingen	29
Referenties	33
<b>Biografie</b>	<b>39</b>



# INTRODUCTIE

Decaan en plaatsvervangend rector

Collega's van Nyenrode en elders

Studenten en alumni

Familie en vrienden

En iedereen die interesse toont in deze inaugurele rede door hier vandaag aanwezig te zijn,

Na vier jaar peuterschap, twee jaar kleuterschool, zes jaar basisschool, zes jaar vwo, zes jaar universiteit, vier jaar promoveren, zes jaar consultancy, drie jaar universitair docentschap en negen jaar universitair hoofddocentschap heb ik de grote eer hier vandaag als hoogleraar voor jullie te staan om mijn inaugurele rede uit te spreken.

Een inaugurele rede is een openbare redevoering waarmee een nieuw benoemde hoogleraar zijn of haar ambt officieel aanvangt. Maar wat houdt het in om het ambt als hoogleraar aan te vangen?

In de Wet op Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek is hier slechts één inhoudelijke zin over opgenomen. Maar wel een veelzeggende zin: "De hoogleraren zijn bij uitstek verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het hun toegewezen wetenschapsgebied en voor de inhoud van het te geven onderwijs op dat gebied (artikel 9.19)". Dat is een zware verantwoordelijkheid die ik graag en weloverwogen op me wil nemen.

Maar welk wetenschapsgebied is aan mij toegewezen? Het mooiste gebied dat ik me maar kan voorstellen: Sustainable Business & Stewardship. Of in het Nederlands Duurzaam Ondernemen & Verbondenheid. Vaak wordt Stewardship vertaald met 'rentmeesterschap'. Voor een belangrijk deel komt dit overeen met 'verbondenheid', waarbij 'rentmeesterschap' ook een link legt met de Bijbel, bijvoorbeeld in de opdracht uit Genesis om de aarde te "bebouwen en te bewaren". Wat ik belangrijk vind is dat verbondenheid nog meer dan rentmeesterschap benadrukt dat het bedrijfsleven en de maatschappij op allerlei manieren met elkaar verbonden zijn. En deze verbondenheid in afhankelijkheid blijkt de juiste basis om op een hoopvolle wijze invulling te geven aan duurzaam ondernemen. Maar daarmee loop ik vooruit op de conclusies van deze rede. Laten we bij het begin beginnen.

## **DE ACHTERGROND VAN DUURZAAM ONDERNEMEN**

In april dit jaar had ik het voorrecht om in Costa Rica te werken aan mijn oratie. Een inspirerende omgeving met prachtige natuur, aangenaam weer en een levensmotto dat vooral gericht is op Pura Vida! (het pure leven). Maar dat liep anders .....

In de eerste week ging ik er met een mountainbike op uit, lette niet goed op en ging onderuit. In plaats van genieten van de omgeving was ik door de consequenties van mijn eigen handelen vooral bezig om mijn wonden te verzorgen.

Dit heeft veel raakvlakken met duurzaam ondernemen want het startpunt van het debat over duurzaam ondernemen is geen inspirerend verhaal. Vele vormen van ondernemen zijn niet duurzaam, in de zin dat het onmogelijk is dat we op langere termijn kunnen doorgaan met de wijze waarop we de aarde uitputten en andere negatieve gevolgen voor de maatschappij creëren (Margolis & Walsh, 2003). Sterker nog, we weten



inmiddels al vele decennia dat dit het geval is, maar het verduurzamen van de wijze waarop we ondernemen verloopt zeer traag (Ruggie, 2015).

Een paar cijfers om dit te staven. We zijn ons steeds meer bewust van de negatieve gevolgen voor het klimaat van het verbranden van fossiele brandstoffen. Bovendien is de prijs van ruwe olie het afgelopen jaar flink gedaald. Betekent dit dat er minder vraag is naar ruwe olie? Nee, de lage olieprijs heeft andere oorzaken want de consumptie van olie is – ondanks alle klimaatconferenties – wereldwijd nog steeds aan het stijgen. Zo kochten we in het jaar 2000 75 miljoen vaten per dag en in 2015 is dat tot boven de 90 miljoen vaten gestegen.<sup>1</sup> En even voor het beeld, dat komt in volume overeen met ruim 35.000 gezinswoningen per dag!

Hoe zit het dan als we naar het verbruik van alle grondstoffen, voedingswaren en dergelijke kijken die we van de aarde gebruiken? Dit wordt uitgedrukt in The World Overshoot Day: dat is de datum waarop in een bepaald jaar - vanaf 1 januari geteld - de mensheid wereldwijd net zoveel van de Aarde gebruikt als wat de Aarde in één jaar tijd terug kan opbrengen en aan geproduceerde afvalstoffen kan verwerken. Waar die dag in 1990 nog op 6 november lag, was dat in 2000 al 9 oktober en in 2015 13 augustus. Op de methodiek achter deze berekening is nog volop discussie gaande, maar wat vooral opvalt is als deze indicator consistent door de jaren heen wordt toegepast de datum elk jaar eerder komt te liggen (Tukker, Emmert, Charter, Vezzoli, Stø, Andersen, Geerken, Tischner & Lahlou, 2008). Dat betekent dat we elk jaar meer ten koste van toekomstige generaties verbruiken.

Op ecologisch gebied is het duidelijk dat de huidige ontwikkeling op langere termijn niet houdbaar is. Hoe zit dat op sociaal gebied? Daar is weldegelijk ook goed nieuws aan te wijzen. Zo is het aantal mensen dat in

---

<sup>1</sup> <http://peakoilbarrel.com/bakken-single-well-economics/>

extreme armoede leeft tussen 1990 en 2015 bijna gehalveerd tot ongeveer 836 miljoen mensen wereldwijd. Ook laten indicatoren voor ondervoeding en kindersterfte reducties van ongeveer 50% zien in de laatste 25 jaar (United Nations, 2015). Dat is bemoedigend. Deze ontwikkeling gaat echter wel gepaard met een toenemende ecologische footprint. Bovendien is er een toenemende ongelijkheid tussen rijk en arm (Locke, Amengual & Mangla, 2009). Doorgaans wordt voor deze ongelijkheid de Gini Coëfficiënt gebruikt. Dit is een ratio waarin de extremen staan voor een volledig gelijke verdeling en een volledig ongelijke verdeling van inkomens in een land. De landen met de grootste gelijkheid liggen veelal in Noord Europa en de landen met de grootste ongelijkheid liggen in Zuid-Afrika. En wat opvalt is dat in de afgelopen decennia deze Gini Coëfficiënt wereldwijd is toegenomen van 39% in 1970 naar 48% in 2014. Dit komt mede door de scheve opbouw van de margeverdeling in handelsketens waarbij de grondstoffen en verwerking doorgaans slechts 10 tot 20% van de marge krijgen – en veelal is dat het deel dat in ontwikkelingslanden terecht komt – en meer dan 80% in de upstream delen van een keten (Barrientos, Gereffi & Rossi, 2011). Ook leidt overconsumptie in toenemende mate tot obesitas in westerse landen en lijkt solidariteit sinds de economische crisis vooral gericht op het redden van de financiële instituten in plaats van solidariteit met de minder bedeelden in de wereld (United Nations, 2015). Ook op sociaal gebied bestaan er nog veel problemen waarbij we op deze wijze niet door kunnen gaan.

Bovendien weten we dat deze uitdaging de komende jaren alleen maar groter zal worden. Door de toename van de wereldbevolking en stijgend welvaartsniveau zal de komende 15 jaar de voedselproductie en het energieverbruik met ongeveer 50% moeten stijgen om in de vraag te voorzien. Voor watergebruik is dat ongeveer een stijging van 30% (KPMG, 2013). Tegelijkertijd neemt door urbanisatie de hoeveelheid geschikte landbouwgrond af en leidt klimaatverandering tot grotere schommelingen in de productie van voedsel. En de verwachte toename van het

energieverbruik op basis van fossiele brandstoffen zal de klimaatverandering alleen maar versterken. Het is een zichzelf versterkende spiraal die ook wel The Perfect Storm wordt genoemd (Courtice, 2013): De groei van de bevolking en menselijke ontwikkeling hebben enorme gevolgen voor de hoeveelheid natuurlijke hulpbronnen die we nodig hebben van de planeet, in het bijzonder onze behoefte aan energie, water en voedsel, terwijl diezelfde hulpbronnen door klimaatverandering en bedrijfsontwikkeling steeds meer onder druk komen te staan.

Nu lijkt dit wellicht wat overdreven of een ver van mijn bed show, want in ons huidige systeem geldt dat als je maar geld hebt, je toegang kunt krijgen tot de goederen en diensten die je graag wilt hebben. Maar als schaarste toeneemt zullen ook de sociale spanningen toenemen, vooral als het om eerste levensbehoeften gaat zoals water en voedsel. Bovendien worden in onze transparante samenleving de verschillen tussen de 'haves' en 'have nots' breed uitgemeten zodat druk ontstaat om tot eerlijkere verdelingen te komen (Anderson, Markides & Kupp, 2010). Een taak die in het verleden door overheden kon worden uitgevoerd, maar in de huidige geglobaliseerde handelsketens is het primair aan wereldwijd opererende organisaties zoals bedrijven en NGOs om met beleid te komen (De Bakker & Nijhof, 2002; Scherer & Palazzo, 2007).

Het besef dat het anders moet in het bedrijfsleven wordt steeds breder en steeds openlijker uitgesproken. Met Elkington (1998) noemen we dit de Triple P Bottom Line: People, Planet en Profit. Vaak wordt het Triple P concept opgevat als iets goed doen met betrekking tot elk van deze drie gebieden. Maar dat is niet de kern. Het gaat om de relaties tussen People, Planet en Profit. In plaats van compensatie door bijvoorbeeld een deel van de winst te besteden aan sociale en ecologische projecten, gaat het om de vraag of People, Planet en Profit elkaar versterken (Garriga & Melé, 2004). Dat is de opgave van duurzaam ondernemen.

Bovendien is het belangrijk om duurzaam ondernemen als een proces te zien en niet als een eindstadium. Roome en Cahill (2001) hebben daartoe in mijn optiek de meest heldere definitie gegeven: “Duurzaam ondernemen is het managen van een proces naar hogere niveaus van duurzaamheid – die nu nog onbekend zijn – in relatie tot een brede en zich uitbreidende lijst van thema’s en met een toenemende variëteit aan stakeholders”.<sup>2</sup> Deze definitie van duurzaam ondernemen impliceert dat er geen enkel bedrijf is dat al 100% duurzaam is. Elk bedrijf kan dus bekritiseerd worden en omgekeerd kan ook elk bedrijf een bijdrage leveren aan deze toenemende graad van verduurzaming.

## **DE BUSINESS CASE VOOR DUURZAAMHEID**

Inmiddels is er veel onderzoek gedaan naar de wijze waarop het bedrijfsleven duurzaam kan ondernemen. Vaak richt zich dat onderzoek op de vraag of het in financiële zin loont als bedrijven duurzaam ondernemen (Wood, 2010). Met andere woorden of er een business case voor duurzaam ondernemen is. Zo blijkt uit een recente publicatie met collega Maïke de Groot dat 60,3% van alle artikelen naar Socially Responsible Investment Funds ingaat op de vraag of het zich loont om in deze fondsen te investeren (Dijk Van -De Groot & Nijhof, 2015). Terwijl er zoveel andere interessante vragen zijn gericht op de principes die ten grondslag liggen aan SRI Funds, de wijze waarop ze maatschappelijke impact willen creëren en in hoeverre ze die impact ook waarmaken. Maar daarover later meer.

De aanname onder een business case benadering van duurzaam ondernemen is dat bedrijven hun bedrijfsvoering kunnen verduurzamen

---

<sup>2</sup> Vertaald uit het Engels: “The challenge we are facing today is to manage an evolution towards higher levels of sustainability yet unknown in relation to a broad and expanding list of topics and with an increasingly wide range of stakeholders” (Roome & Cahill, 2001)

als de financiële resultaten daardoor verbeteren (Windsor, 2006). Om het scherp te stellen, de intentie blijft winstoptimalisatie en duurzaamheid kan daarbij worden meegenomen zolang en voor zover het bijdraagt aan betere financiële resultaten. Deze benadering kan weldegelijk resultaten opleveren want als het zich loont om bijvoorbeeld gloeilampen te vervangen door spaarlampen zal elke weldenkende manager hier in investeren. En als Duurzaam Ondernemen tot meer trots en loyaliteit onder medewerkers leidt, verhoogt dat de productiviteit (Vogel, 2005). People, Planet en Profit kunnen weldegelijk samen gaan. Toch wil ik pleiten voor een ander vertrekpunt.

In het kader van het nationaal onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kon ik in 2003 en 2004 – samen met collega’s Olaf Fisscher, Jan Jonker, Edgar Karssing en Theo de Bruijn - onderzoek doen naar de competenties van bedrijven die voorop liepen bij duurzaam ondernemen (Nijhof, Jonker, Karssing, Fisscher & De Bruijn, 2005). Deze bedrijven hadden we geselecteerd omdat ze veel activiteiten ontplooiden op het gebied van duurzaam ondernemen. Op basis van de theorie mochten we verwachten dat deze bedrijven een manier gevonden hadden om de business case voor duurzaamheid te ontrafelen. En wat bleek? Vaak wisten ze helemaal niet wat het financieel opleverde. “We are not in it for the money” was een veelgehoorde uitspraak.

Waren dit managers die niet begrepen hoe je een business case moet berekenen? Hadden zij niet goed opgelet bij de executive courses over duurzaam ondernemen? Nee, dit waren managers die begrepen dat in het bedrijfsleven meer van belang is dan alleen winstoptimalisatie.

## **DE DUURZAAMHEIDSCASE VOOR BUSINESS**

Wat gebeurt er als we niet winst maar Stewardship centraal stellen bij duurzaam ondernemen? Een voorbeeld om dat te illustreren. Krill is een

klein garnaaftje dat in enorme voorraden voorkomt in de antarctische oceanen. Gemakkelijk te vangen en de olie die hier van te maken is heeft een zeer hoog gehalte aan Omega-3 vetzuren die helpen bij het voorkomen van hart- en vaatziekten, artritis en depressies. Goed voor People en Profit, toch? Wellicht als het verhaal hiertoe beperkt zou blijven, maar krill is een essentiële voedselbron voor de walvissen en andere zeedieren in dit gebied. Door de krillvangst op te voeren komt de biodiversiteit in een gebied dat door klimaatverandering toch al in gevaar is verder onder druk. Maar hebben de krillvangstbedrijven een business case om hun productie te verlagen? Nee, er is juist een business case om zolang het nog kan volop krill te vangen. Duurzaam ondernemen wordt nog even vooruit geschoven. Bovendien is krill uit de arctische gebieden populair omdat krill uit andere delen van de oceaan vaker vervuild is door zware metalen en antibiotica. Maar hebben deze vervuilers een business case om duurzamer te gaan ondernemen? Waarschijnlijk niet want de kosten zijn er wel, alleen zijn die voor rekening van anderen. Met alleen een business case voor duurzaam ondernemen is er weinig hoop op verbetering.

Toch is duurzaam ondernemen wel mogelijk in een dergelijke setting. Het startpunt is dan de vraag “kunnen we het ons veroorloven om *niet* te investeren in duurzaam ondernemen?” Dan wordt het meteen duidelijk dat op langere termijn deze wijze van productie niet duurzaam is. En dat biedt de mogelijkheid om op zoek te gaan naar verbindingen met anderen om stap voor stap richting een meer duurzame wijze van productie te komen. Het vertrekpunt is dan echter een commitment om linksom of rechtsom wat aan deze issues te doen en tot een duurzame vorm van productie en consumptie te komen (Foerstl, Azadegan, Leppelt & Hartmann, 2015).

## DE VERKEERDE AFSLAG

Toch is de benadering van duurzaam ondernemen op basis van Stewardship de uitzondering anno 2016 en niet de regel (Hernandez, 2012). Waarom? In mijn optiek omdat we in de jaren 70 de verkeerde afslag hebben genomen. Die jaren zijn vormend geweest voor het debat over duurzaam ondernemen met publicaties zoals *the Limits to Growth* van de Club of Rome (1972) en *Silent Spring* (1962) van Rachel Carson. Echter, de meest invloedrijke publicatie uit die tijd komt van Milton Friedman (1970) met de veelzeggende titel ‘*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*’. Vanaf die publicatie heeft het debat rond duurzaam ondernemen de afslag genomen om te verantwoorden dat het in financiële zin loont om in duurzaamheid te investeren. De realiteit die we inmiddels kennen is dat dit soms wel het geval is, maar vaak ook niet. En dan zit duurzaam ondernemen vanuit deze benadering op slot met alle maatschappelijke problemen die ik eerder aanhaalde tot gevolg.

En het treurige is dat we dit hadden kunnen weten als we meer aandacht hadden besteed aan een artikel dat twee jaar voor het artikel van Milton Friedman is gepubliceerd. Ik doel dan op *The Tragedy of the Commons* van Garrett Hardin (1968). ‘*The Commons*’ staan voor al onze publieke goederen die in beperkte mate aanwezig zijn, zowel op ecologisch gebied zoals de lucht die we ademen, de natuur die ons van zuurstof voorziet en de grondstoffen die we gebruiken om producten van te maken als ook sociale thema’s zoals sociale gelijkheid en een gevoel van veiligheid. En in dit artikel betoogt Garrett Hardin dat er een tragedie ontstaat als je het gebruik van *the Commons* overlaat aan economisch gewin. Laten we dit maar eens wat preciezer bekijken:

“The tragedy of the commons stands for the dilemma in which multiple individuals acting independently in their own self-interest can ultimately destroy a shared limited resource even

when it is clear that it is not in anyone's long term interest for this to happen”.

Met dit inzicht hadden we dus al vanaf 1968 kunnen voorspellen dat duurzaam ondernemen op basis van een instrumentele benadering tot grote maatschappelijke problemen zal leiden, zelfs nu we allang weten dat dit niet in ons lange termijn belang is. Zolang we duurzaam ondernemen op een instrumentele oriëntatie blijven baseren ben ik weinig hoopvol op het vinden van impactvolle, structurele oplossingen voor onze maatschappelijke problemen. We hadden echter vanaf de jaren 70 ook een andere afslag kunnen nemen.

## **CREATING CONNECTED VALUES**

In het citaat over the Tragedy of the Commons zit ook de oplossingsrichting al besloten. Het gaat dan om ‘acting independently in their own self-interest’. Dat moet doorbroken worden om de Tragedy of the Commons te voorkomen. En dat is precies waar de verbondenheid in afhankelijkheid van de Stewardship oriëntatie afwijkt van de Instrumentele oriëntatie (Nijhof & Jeurissen, 2010).

Dit betekent ook dat zelfs de grootste bedrijven te klein zijn om dergelijke maatschappelijke vraagstukken alleen op te lossen. Maar als je in verbondenheid gaat werken aan ‘the common interest’ kun je weldegelijk tot duurzaam ondernemen komen. Zometeen diverse voorbeelden uit onderzoek dat we de afgelopen jaren hebben uitgevoerd, maar eerst meer over de theoretische achtergrond van deze benadering.

Volgens de klassieke economische theorie kan een Stewardship oriëntatie in het bedrijfsleven niet werken (Smith, 1776). Maatschappelijke problemen waar geen prijskaartje voor het bedrijfsleven aanhangt of behoeften vanuit de maatschappij waar geen koopkrachtige vraag achter



zit kun je niet meenemen in een business model. Die worden netjes geparkeerd onder de term ‘externaliteiten’ en daar mogen anderen zich om bekommeren. Het probleem met de maatschappelijke vraagstukken waar we ons anno 2016 voor gesteld zien is dat deze ontstaan vanuit wereldwijd vertakte, complexe ketens zodat er geen nationale overheid is die dit nog kan reguleren (Jenkins, 2001; Knudsen, Moon & Slager, 2015). Bovendien is het vertrekpunt bij deze vraagstukken een collectief belang (the Commons) waarbij de aanname dat deze zich wel doorvertalen in een klantbelang soms wel opgaat, maar veelal een illusie blijkt te zijn. Duurzaam ondernemen vereist daarom, zoals professor Henk van Luijk al in 1994 aangaf, de erkenning van marktactoren om verantwoordelijkheid te nemen voor collectieve belangen (Van Luijk, 1994).

Het mooie van collectieve belangen is echter dat er naast de klant nog vele andere partijen zijn die deze belangen erkennen en daardoor een deel van de oplossing kunnen inbrengen. Porter & Kramer (2011) noemen dit Creating Shared Value. Dat is een stap in de goede richting maar gaat wat mij betreft nog niet ver genoeg. Rond bijvoorbeeld klimaatvraagstukken is er niet één waarde van belang maar zijn er diverse waarden in het geding. Op zijn minst zou het dus ‘Creating Shared Values’ moeten zijn in plaats van ‘Value’ die bij Porter & Kramer nog naar financiële waarde verwijst. Bovendien blijkt dat de waarden die betrokkenen belangrijk vinden lang niet altijd gedeeld worden. Daarom spreken we op Nyenrode – mede geïnspireerd op het werk van de helaas vroeg gestorven professor Gerard Keijzers – over Creating Connected Values of in het Nederlands De Fusie van Belangen (Van Hal, 2014).

## **STEWARDSHIP ALS STRATEGISCHE ORIËNTATIE**

De fusie van belangen methode is een aanpak om tot verbindingen te komen die leiden tot hoopvolle vormen van duurzaam ondernemen. Bij deze methode staan de belangen van de betrokken personen en

organisaties centraal. Zoek vervolgens naar acties waarin (een deel van) deze belangen samenkomen en ga pas daarna nadenken over de financiering van die acties.

- Stap 1: Het inventariseren van de belangen van de mensen hier & nu, waarbij nadrukkelijk alle betrokkenen worden bedoeld.
- Stap 2: Het definiëren van maatregelen die deze belangen behartigen, en wel zo, dat ook rekening wordt gehouden met de belangen van mensen daar & later
- Stap 3: Het zoeken naar (innovatieve) financieringsmodellen die de investering in dergelijke maatregelen mogelijk maken.

Deze volgorde is van belang omdat veel gesprekken over duurzaam ondernemen beginnen bij stap 3 – de business case. En die is er vaak niet waarmee het gesprek ophoudt. Door echter te beginnen bij de belangen van betrokkenen (stap 1) kunnen acties worden gecreëerd die tegemoet komen aan hun behoeften. En zodra mensen de perceptie krijgen dat iets hun problemen helpt op te lossen of hun idealen helpt te verwezenlijken, ontstaat de innerlijke wens om hierover te beschikken. Daarmee neemt ook de bereidheid en oplossingsruimte toe creatief te zoeken naar innovatieve financieringsmodellen (Van Hal, 2014).

Het succes van deze methode zit dus niet in het op voorhand vaststellen van de business case, maar in de intentie waarmee je deze methode toepast. Ben je oprecht geïnteresseerd in het creëren van een positieve bijdrage aan een Common Interest? En ben je gecommitteerd om daar zelf een bijdrage aan te leveren en op zoek te gaan waar je de verbindingen met andere stakeholders kunt vinden? Met die intentie kunnen we de Tragedy of the Commons voorkomen en manieren vinden om de maatschappelijke kosten die er zijn om te zetten in economische samenwerking.

Dit impliceert een kritiek op veel bestaande, vanuit de business case opgepakte duurzaamheidsinitiatieven. Vaak zijn die:

- Te toevallig. Omdat gereageerd wordt op externe krachten zoals druk van NGOs of een nichemarkt waarin vraag ontstaat naar groene producten, maar als erkent wordt dat het vertrekpunt van duurzaam ondernemen een wederzijdse afhankelijkheid is tussen het bedrijfsleven en de maatschappij kan toevalligheid niet langer volstaan.
- Te opportunistisch. Omdat gekeken wordt waar op voorhand een business case bestaat, terwijl een vaststaand commitment nodig is om samenwerking met andere stakeholders te creëren.
- Te gemakkelijk. Omdat volstaan wordt met acties en resultaten op duurzaamheidsgebied, terwijl de intentie van waaruit je duurzaam onderneemt cruciaal is.

Deze drie punten vormen de basis voor wat wij de Social Stewardship Theory van duurzaam ondernemen zijn gaan noemen. Graag wil ik deze nog wat verder toelichten.

De basis voor duurzaam ondernemen vanuit een Stewardship oriëntatie is de erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid tussen het bedrijfsleven en de maatschappij. De grote duurzaamheidsvragen die op ons afkomen zijn geen mega-forces die door externe krachten zijn veroorzaakt. Het zijn symptomen van de wijze waarop we het bedrijfsleven hebben ingericht. Daarmee vormt het bedrijfsleven een deel van het probleem achter deze duurzaamheidsvraagstukken, maar als we verbeteringen willen dan zal het bedrijfsleven ook deel van de oplossing moeten worden (Nijhof, de Bruijn & Honders, 2005). Elk bedrijf heeft consequenties voor de maatschappij door de keuzes die worden gemaakt in de bedrijfsvoering en elk bedrijf is deels afhankelijk van die maatschappij voor haar bedrijfsvoering. Met dit vertrekpunt is duurzaam ondernemen geen vrijblijvende optie. De impact op de maatschappij en daarmee de maatschappelijke kosten zijn er. De

juiste vraag is dus niet of een bedrijf duurzaam wil ondernemen maar in hoeverre een bedrijf verantwoordelijkheid wil nemen voor haar verbinding met de maatschappij.

De tweede voorwaarde voor een Stewardship benadering is een *vaststaand commitment* om bij een beperkt aantal issues verbetering na te streven. Met vaststaand, bedoel ik dat het commitment niet ondergeschikt wordt gemaakt aan andere doelen van de organisatie zoals het verbeteren van de concurrentiepositie of andere financieel gedreven doelen. Zoals eerder betoogd gaat het er juist om dat de betrokkenen de intentie hebben om bij te dragen aan een ‘common interest’. Bovendien doel ik met commitment op een uitgesproken doel om in een bepaalde tijd iets te bereiken. Door dit uit te spreken wordt het vrijblijvende eraf gehaald en weten stakeholders dat het bedrijf stappen zal zetten om dichter bij dat doel te komen. Dat maakt langdurige en innovatieve samenwerking mogelijk.

De derde noodzakelijke voorwaarde voor een Stewardship oriëntatie is *kwetsbaarheid*. Dit heeft allereerst betrekking op het eerlijk aangeven in hoeverre het inmiddels gelukt is om het doel te bereiken dat bij het commitment is uitgesproken, inclusief de zaken waar nog onvoldoende voortgang is geboekt. Maar het heeft ook betrekking op het eerlijk aangeven voor welke issues een bedrijf wel en (nog) niet haar commitment kan afgeven. In de literatuur wordt dit ‘materialiteit’ genoemd: het focussen op de issues die gelet op de bedrijfsvoering en verwachtingen van stakeholders het meest belangrijk zijn (Eccles & Krzus, 2010). Als we erkennen dat geen enkel bedrijf groot genoeg is om alle issues van deze wereld – als de mythische Atlas figuur – op zijn schouders te nemen, ontkomen bedrijven er niet aan om keuzes te maken. Toch blijkt in de praktijk dat veel bedrijven dit lastig vinden. Liever kiezen ze voor een aanpak waarbij ze een klein beetje kunnen doen voor alle issues die er spelen in hun keten in de hoop om daarmee zoveel mogelijk stakeholders tevreden

te stellen. Wezenlijke impact creëren vereist echter keuzes maken omdat bij elk bedrijf tijd, middelen en energie beperkt zijn. En keuzes maken gaat gepaard met kwetsbaarheid omdat je zowel zult worden aangesproken op de issues die je niet oppakt als op de issues die je wel oppakt, maar nog niet volledig hebt kunnen oplossen. Daar moeten bedrijven zich op voorbereiden, waarbij het eerlijk aangeven welke progressie wel en niet is geboekt de beste strategie lijkt.

Op basis van deze drie uitgangspunten van een Stewardship benadering kunnen diverse kenmerken van een bedrijf worden onderscheiden waarmee gemeten kan worden of een bedrijf van een instrumentele dan wel een Stewardship benadering uitgaat bij duurzaam ondernemen (Jeurissen en Nijhof, 2012).

	INSTRUMENTELE BENADERING	STEWARDSHIP-BENADERING
<i>Wederzijdse afhankelijkheid</i>	Bedrijf centraal	Verbinding met maatschappelijk issue centraal
	extrinsiek: geld	intrinsiek: betrokkenheid
<i>Kwetsbaarheid</i>	Communicatie over acties en resultaten	Communicatie over eigen motivatie, zorgen en dilemma's
	Etaleren wat goed gaat	Afweging kunnen uitleggen, ook bij maatschappelijk gezien mindere prestaties
<i>Vaststaand Commitment</i>	Vermijden van dilemma's via win-win oplossingen	Vasthoudendheid en creativiteit bij omgang met dilemma's
	Leiderschap strategisch gericht op krachten in externe omgeving	Gecommitteerd en betrokken leiderschap
	MVO beleid formuleren, communiceren en goede resultaten belonen	Tevens relevantie benadrukken en vervolgens ruimte bieden aan intrinsiek gemotiveerde medewerkers en stakeholders

**TABEL 1:** Kenmerken van strategische oriëntaties duurzaam ondernemen (bron: Jeurissen & Nijhof, 2012).

## BEWIJS UIT ONDERZOEK

En er is inmiddels veel bewijs dat een Stewardship aanpak van duurzaam ondernemen weldegelijk tot economisch succesvolle voorbeelden kan leiden.

Zo heeft een producent van tapijttegels – Interface – al in 1994 publiekelijk het commitment afgegeven om tegels te produceren zonder negatieve gevolgen voor het milieu. Dit noemen ze het bereiken van de top van ‘Mount Sustainability’. Toen ze begonnen moesten ze van ver komen, want tapijttegels werden gemaakt van o.a. olie en de productie ging gepaard met veel emissies. Vervolgens hebben ze jaar na jaar stappen gemaakt en daar ook op productniveau – via Environmental Product Declarations – als op bedrijfsniveau – via jaarverslagen – over gepubliceerd. Een typerend voorbeeld is dat Interface om de top te bereiken van Mount Sustainability een technologie wilde ontwikkelen om tapijttegels te recyclen. De vestiging in Amerika had dit als eerste ontwikkeld en de vestiging in Europa wilde die technologie overnemen. Dat werd vervolgens niet goedgekeurd door het bestuur van Interface vanuit het besef dat als je alleen hetzelfde doet als wat je al kunt, je niet dichterbij de top van Mount Sustainability komt. Dat getuigt van een vaststaand commitment! Bovendien bewijst Interface dat het weldegelijk mogelijk is om bij duurzaam ondernemen vanuit een Stewardship benadering tevens goede bedrijfsresultaten te genereren. Ze zijn wereldwijd marktleider in tapijttegels en hun beursnotering doet het goed. Niet omdat ze financiën voorop hebben staan, want daar staat hun commitment. Maar zoals we bij de Fusie van Belangen methode hebben gezien, kun je nadat je weet welke kant je op wilt weldegelijk nagaan hoe je dat op een aantrekkelijke wijze kunt financieren (Harel, Van Arkel, Van der Pluijm & Aanraad, 2013).

Ook heb ik met professor Taco van Someren in 2010 negen cases van strategische innovatie in de agro food sector mogen onderzoeken

(Van Someren & Nijhof, 2010). Bij elk van die cases was er een trekker aan te wijzen die op basis van een Stewardship oriëntatie bezig was om een deel van de agro food sector te verduurzamen. Een sprekend voorbeeld is Green Care, een organisatie geleid door Jaap Hoek Spaans. Op basis van een visie hoe zorg, landbouw en natuur elkaar kunnen versterken heeft hij in enkele jaren een indrukwekkend bedrijf opgebouwd met veel positieve impact voor de betrokken cliënten, zorgboerderijen en het behoud van het cultuurhistorische landschap in de omgeving van Amsterdam. Geheel conform het motto ‘de business case voor duurzaamheid is er vaak niet, maar kun je wel creëren’. Dat vereist echter leiderschap op basis van commitment, kwetsbaarheid en de erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid bij collectieve belangen.

Echter bij dit onderzoek met Taco van Someren waren er ook diverse cases die vanuit een oprecht commitment bezig waren om op duurzame wijze te ondernemen, maar toch na diverse jaren hun poging moesten staken. Dit brengt ons bij een volgend belangrijk onderdeel van duurzaam ondernemen, namelijk het stimuleren van duurzame markttransformaties.

## **DUURZAME MARKTTRANSFORMATIES**

Zolang bedrijven die vanuit Stewardship aan duurzaamheid werken in markten opereren waarin niet-duurzame producten worden beloofd blijft het dweilen met de kraan open. Daarom is het van belang om markten te creëren waarin duurzaam gedrag wordt beloofd. Dit is nog een terrein dat volop in ontwikkeling is, maar er beginnen zich wel contouren uit te kristalliseren die hieraan bijdragen.

Allereerst verandert elk bedrijf dat als eerste de moed toont om tegen de stroom in toch duurzaam te ondernemen het speelveld in die sector. Indien bij een bepaald duurzaamheidsissue er nog geen enkel bedrijf is dat dit oppakt, kunnen marktspelers het argument gebruiken dat het niet

mogelijk is om dit van het bedrijfsleven te verwachten. Zodra er echter één bedrijf is dat laat zien dat het wel mogelijk is, volstaat dat antwoord niet meer. Daarmee verandert de vraag naar in hoeverre de andere bedrijven ook hun verantwoordelijkheid invulling willen geven. Zo heeft de Body Shop met haar beleid om zonder dierproeven cosmetica op de markt te brengen er voor gezorgd dat dit inmiddels de dominante norm in deze sector is geworden.

Ook op het gebied van verslaggeving is de afgelopen 20 jaar veel veranderd. Waar eerst een financieel jaarverslag volstond is via de aparte milieu en sociale verslagen inmiddels een (geïntegreerd) duurzaamheidsverslag de norm geworden bij grotere bedrijven (Eccles & Kszuz, 2010). Dit zorgt voor meer inzicht in wat de belangrijke maatschappelijke issues van een bedrijf zijn en wat de prestaties van het bedrijf zijn op deze issues. Door deze transparantie kunnen bedrijven die op het gebied van duurzaam ondernemen beter presteren dan hun concurrenten beloond worden. Dit gebeurt inmiddels op grote schaal in de investeringsmarkt, vooral gestimuleerd door institutionele beleggers (Ioannou & Serafeim, 2015).

Recent zijn er enkele nieuwe ontwikkelingen aan de transformatie naar duurzame markten toegevoegd. In 2011 heeft Puma als eerste bedrijf een environmental Profit & Loss statement gepubliceerd, waarbij is berekend wat de winst van het bedrijf zou zijn als de externaliteiten wel door het bedrijf moeten worden afgerekend. Dit maakt het transparant wat de omvang van deze maatschappelijke kosten zijn zodat een discussie in de markt wordt gevoed over wie deze kosten nu en in de toekomst zal moeten dragen. Het traject bij Puma is op de TruCost methode gebaseerd, waarbij inmiddels ook meer geavanceerde methoden beschikbaar zijn zoals TruePrice op productniveau en TrueValue op bedrijfsniveau.



Ook de introductie van onafhankelijke rankings verandert de werking van een markt. Zo heeft de Access to Medicine ranking bewezen dat het een effectief mechanisme is om in dit geval farmaceutische bedrijven te stimuleren om medicatie beschikbaar te stellen voor de armen in de wereld. Door deze ranking krijgen bedrijven die dat beter doen dan anderen voordelen omdat zichtbaar wordt dat zij op dit gebied beter presteren dan hun concurrenten. En Access to Medicine heeft inmiddels ook navolging gekregen in onder meer de Access to Nutrition Index en de Access to Seeds index.

En Carbon Pricing is het meest bekende voorbeeld waar door het beprijzen van externaliteiten, in dit geval de uitstoot van broeikasgassen, een markt wordt gecreëerd om duurzamer te ondernemen. Dit verloopt echter weinig succesvol omdat het nauwelijks tot reductie van de uitstoot van broeikasgassen leidt (Prins et al, 2010). Deels omdat nationale overheden moeilijk tot overeenstemming komen, veel landen niet meedoen en mede daardoor de prijzen laag zijn (Abbott, 2012). Maar ook omdat het aanbod zeer ruim is en het gemakkelijk is om ergens in de wereld een Carbon Pricing certificaat te kopen, waarbij het maar de vraag is of er echt een reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot is gerealiseerd.

En tot slot worden keurmerken, veelal gebaseerd op multi-stakeholder initiatieven, ook steeds belangrijker in het transformeren van een markt naar hogere niveaus van duurzaamheid. Wereldwijd lopen de koffie en cocoa sector voorop met momenteel ongeveer 40% marktaandeel van producten die aan bepaalde duurzaamheidskeurmerken voldoen en een ambitie vanuit de markt om dit de komende jaren nog flink te verhogen. En ook meer lokaal kan dit mechanisme tot markten leiden waarin duurzaam ondernemen wordt beloond, zoals de CO<sub>2</sub> prestatieladder in de infrastructuur markt in de bouwsector (Franse & Dulski, 2016).

## INTERMEZZO

Tot nu toe is aangetoond dat duurzaam ondernemen veelal op basis van een instrumentele oriëntatie wordt toegepast. Dat past bij maatschappelijke issues waarbij op voorhand duidelijk is dat het investeren in die issues tevens financieel voordeel gaat opleveren. Dit leidt echter ook meteen tot de beperking van deze benadering. De instrumentele oriëntatie van duurzaam ondernemen heeft alleen effect voor zover en voor zolang dit financieel voordeel voor bedrijven oplevert. De business case is er echter vaak niet, maar kan wel gecreëerd worden. Dat vereist echter een ander vertrekpunt: De Stewardship oriëntatie van duurzaam ondernemen. Op basis van een vaststaand commitment, het tonen van kwetsbaarheid en de erkenning dat elk bedrijf verbonden is met de maatschappij kan weldegelijk duurzaam worden ondernomen. Allereerst op bedrijfsniveau. Maar zodra bedrijven zich hiermee onderscheiden is het ook mogelijk om aan markttransformaties te werken waarmee duurzaam ondernemen de norm wordt. Dat stemt hoopvol!

En met hoopvol doel ik niet op louter een optimistische houding. Aartsbisschop Desmond Tutu verwoordde dit treffend toen hij de vraag kreeg hoe hij zo optimistisch kon blijven ondanks alle misstanden die hij in zijn leven heeft meegemaakt. Zijn antwoord was: “Optimistisch is het verkeerde woord. Het drukt een gemoedstoestand uit waarbij de één optimistisch kan zijn en een ander net zo goed pessimistisch. Het juiste woord is hoopvol. Hoopvol is veel fundamenteeler verankerd in een besef dat we als mensheid telkens naar hogere niveaus van duurzaamheid toebewegen. Dat wil niet zeggen dat er geen grote problemen zijn. Die waren er in het verleden, die zijn er nu nog steeds en die zullen er in de toekomst zijn. Maar het stemt hoopvol dat de menselijke natuur ons tot nu toe steeds in staat heeft gesteld om niet alleen de problemen het hoofd te bieden maar telkens door te groeien naar hogere niveaus van duurzaamheid”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Vanuit het Engels vertaald uit het programma Wintergasten, 4 januari 2008.

## **HOE VERNIEUWEND IS DE STEWARDSHIP AANPAK?**

De komende jaren wil ik vanuit de leerstoel Sustainable Business & Stewardship verder invulling gaan geven aan deze thematiek door middel van onderzoek en onderwijs. Daarbij besef ik dat de strategische oriëntatie die ik voorsta in de praktijk geregeld weerstand of ongeloof zal oproepen. De business case benadering van duurzaam ondernemen is de dominante insteek en past bij Business as Usual. Vanuit een Stewardship oriëntatie wordt een oproep gedaan om veel aannames los te laten die in het reguliere bedrijfsleven vanzelfsprekend zijn. Het denken vanuit een ‘Common Interest’ in plaats van ‘Self Interest’. Open innovatie in plaats van het afschermen van innovaties via patenten. Co-creatie met bondgenoten in plaats van het versterken van de eigen concurrentiepositie. Investeren in de richting die juist is, met het vertrouwen dat op termijn ook het eigen bedrijf daardoor groeit in plaats van op voorhand de Return on Investment uitrekenen. Verrassend? Verfrissend? Maar ook lastig en ongebruikelijk. Het zal vele jaren vergen voordat een dergelijke aanpak breed geaccepteerd zal zijn in het bedrijfsleven.

Een belangrijk voordeel is dat dit wellicht voor het bedrijfsleven vernieuwend is, maar dat we als mens de uitgangspunten die aan Stewardship ten grondslag liggen allemaal herkennen. Als het gaat om de band met onze ouders, kinderen en andere naasten is het voor velen vanzelfsprekend dat we voor elkaar zorgen, bereid zijn om onze bezittingen te delen en rekening houden met de gevolgen van ons handelen op anderen. Zodra we echter het bedrijfsleven instappen lijken deze noties te verdampen. Dat moet anders willen we onze economie versterken, duurzaam ondernemen mogelijk maken en onze maatschappij mooier achterlaten dan we ze aantreffen.

## PLANNEN VOOR DE KOMENDE JAREN

Ik kijk er naar uit om de komende jaren verder invulling te geven aan deze thematiek door middel van onderzoek en onderwijs. Daarbij richt ik mij op een drietal thema's waar inmiddels diverse studenten op zijn afgestudeerd en promovendi mee verder gaan.

Een eerste onderzoekslijn richt zich op marktransformaties naar hogere niveaus van duurzaamheid. Zoals hiervoor ook is betoogt zal het moeilijk blijven om veel progressie te boeken als markten niet-duurzame producten en diensten blijven belonen. Wat is er nodig om duurzame markten te creëren? Wat voor soort mechanismen zijn reeds uitgevoerd en hoe effectief zijn ze? Een belangrijke theoretische basis voor dit onderzoek is disruptive innovation theory (Christensen, 1997, Christensen, Raynor & McDonald, 2015). Disruptive Innovation theorie gaat ervan uit dat nieuwe waarde proposities via twee modellen dominant kunnen worden in een markt: via het aanboren van een klantgroep die door de huidige aanbieders wordt gemeden (market based disruption) of door een lagere kostprijs op basis van een ander business model (business model disruption). Beide modellen richten zich op voordelen voor de eindgebruiker. Maar bij duurzaam ondernemen gaat het om innovaties die primair een Common Interest dienen, zoals klimaatverandering, sociale gelijkheid en dergelijke. Soms kan dat ook toegevoegde waarde hebben voor klanten maar vaak als een bijproduct of als onderdeel van cause-related marketing. Dit betekent dat ofwel deze innovaties in relatie tot duurzaamheid niet disruptief zullen worden of we de theorie moeten aanpassen om te verklaren wat er in het domein van disruptieve innovaties gericht op duurzaamheidsvraagstukken gebeurt (Fisscher, Nijhof & Laan, 2001). Bij elk van deze onderzoekslijnen zoek ik naar studenten die via hun afstudeerscriptie willen bijdragen aan kennisontwikkeling op dit terrein. Voor deze eerste onderzoekslijn gaat het om Anisa Berberi, Brice Helm, Victoria Ous, Ernesto Garcia, Indah de Zwart, Jessica Schulte,

Gwen Park, Lizet Franse, Agshin Ahmadli, Cor van Oers, en Katherine Bustos Rodas.

Een tweede onderzoekslijn richt zich op organisatieniveau: Hoe werkt een Stewardship benadering voor duurzaam ondernemen? Aanname voor deze onderzoekslijn is dat de strategische oriëntatie die wordt gehanteerd bij duurzaam ondernemen verschil maakt bij de resultaten die kunnen worden bereikt. Organisaties met een instrumentele benadering van duurzaam ondernemen zijn alleen in staat resultaten te bereiken voor zover en zolang de business case op voorhand al duidelijk is. Organisaties met een Stewardship benadering van duurzaam ondernemen kunnen naar verwachting innovaties oppakken die door bedrijven met een instrumentele oriëntatie worden afgewezen. Bovendien is de verwachting dat bedrijven met een Stewardship benadering gaandeweg er voor zorgen dat er ook een business case wordt gecreëerd. Maar hoe doen bedrijven dat? En worden deze vermoedens ook bevestigd in de praktijk? Verder wordt aangenomen dat het moeilijk is om te transformeren van een bedrijf met een instrumentele oriëntatie naar een bedrijf met een Stewardship oriëntatie omdat bepaalde organisatorische beperkingen worden gecreëerd als gevolg van de instrumentele benadering. Deze organisatorische beperkingen heb ik samen met mijn collega Ronald Jeurissen aangeduid als het glazen plafond van duurzaam ondernemen. Dit onderzoeksprogramma heeft als doel om meer bewijs te vinden of de organisatorische beperkingen inderdaad bestaan, of de baanbrekende innovaties op duurzaamheidsgebied inderdaad door bedrijven met een Stewardship oriëntatie worden geïnitieerd en of deze organisaties inderdaad in staat zijn om gaandeweg een business case te ontwikkelen. Studenten die op deze thematiek hun afstudeeropdracht hebben uitgevoerd zijn Florian van Dijken, Hanna Waltsgott, Stella Ling, Johann Kaemingk en Mitchell Smit.

En een derde onderzoekslijn richt zich op *de personen binnen een bedrijf die het voortouw nemen bij het verduurzamen van hun organisatie*. Er is inmiddels veel literatuur over het belang van intrinsieke motivatie van medewerkers dat mede gebaseerd is op het besef dat je eigen handelen bijdraagt aan een groter doel (Ryan & Deci, 2000). Dit komt qua terminologie dicht bij de Common Interest die centraal staat bij duurzaam ondernemen, maar toch is er nog weinig bekend over de vraag of het inderdaad deze motivaties zijn die medewerkers stimuleren om aan verduurzaming te werken. Bovendien is het de vraag hoe bedrijven hier gebruik van maken bij het versterken van duurzaam ondernemen. Gelet op deze theorie hebben bedrijven die duurzaam ondernemen altijd de kans om de trots op het werk, merk, organisatie of sector te versterken (Aguinis & Glavas, 2012; Schwartz, 2012). Maar in hoeverre maken bedrijven daar gebruik van? En klopt het dat dit effect vooral ontstaat bij bedrijven die vanuit een Stewardship oriëntatie duurzaam ondernemen? Studenten die op deze thematiek hun afstudeeropdracht hebben uitgevoerd zijn Nikita Timmermans, Dian Schaap, Stefanie van Balsfoort, Maxine Hassing en Ineke de Jong.

In het verlengde van deze afstudeeropdrachten werk ik aan vergelijkbare thema's met een groep PhD studenten. Met Thijs Geradts richten we de aandacht op de social intrapreneurs die van onderop organisaties aan het verduurzamen zijn. Nika Salvetti kijkt juist meer naar een top-down aanpak, waarbij ze haar onderzoek baseert op de rol en invloed van de strategische oriëntatie van lokale bedrijfsleiders in de textielsector van Bangladesh. Michiel Brandt hanteert een ketenbrede invalshoek door te onderzoeken hoe Multinationals samen met andere bondgenoten invulling geven aan Inclusive Business – zaken doen gericht op het verbeteren van de levens van mensen op of onder de armoedegrens. Dai Forterre kijkt ook ketenbreed, maar focust zijn onderzoek op de wijzigingen in governance systemen als sectoren verduurzamen door de introductie van nieuwe productievormen (Nijhof, Forterre & Jeurissen, 2008). Onderzoek waar we

de komende jaren vast nog veel over gaan horen en ik ben blij met collega's zoals professor Ronald Jeurissen, professor Tineke Lambooy, professor Edward Groenland en professor Haico Ebbers die helpen bij de begeleiding van deze promovendi.

Deze kennis biedt een prachtige basis om in onderwijsprogramma's na te gaan wat bedrijven en studenten hier mee kunnen. De module Duurzaamheid & Innovatie in de modulaire MBA van Nyenrode is daarvan een prachtig voorbeeld. Samen met Rob Wetzels en diverse gastsprekers voeren we elk jaar een zoektocht met de deelnemers uit om na te gaan welke wezenlijke bijdragen aan verduurzaming zij kunnen leveren. Ook de MVO-Expeditie is een goed voorbeeld van een dergelijk programma. Ooit begonnen als CSR in Action samen met Lara Toensmann is het nu een programma waarin elk jaar pakweg vijftien MVO managers met mij, Jessika de Waijer van MVO Nederland en diverse gastsprekers in gesprek gaan om hun eigen duurzame praktijk te versterken. Fijn om vele alumni vandaag hier te zien.

## **DANKBETUIGINGEN**

Dat brengt me bij het laatste onderwerp van mijn lezing, namelijk een paar woorden van dank aan de mensen die het mogelijk hebben gemaakt voor mij om hier te staan vandaag. Vaak worden de gezinsleden daarbij als laatste genoemd, maar dat wil ik graag omdraaien. Jacqueline, Lars en Lotte jullie weten dat ik geniet van het werk, wellicht een 'workaholic' ben en geregeld thuis verstek moet laten gaan omdat ik op Nyenrode blijf overnachten. Heel veel dank voor jullie steun in de afgelopen jaren en de ruimte die jullie bieden om mij verder te ontwikkelen in dit vakgebied.

Verder wil ik de leden van het College van Bestuur van Nyenrode Business Universiteit en de leden van de benoemingsadviescommissie bedanken

voor het in mij gestelde vertrouwen. Jullie kunnen er van op aan dat ik mijn ambt met toewijding en verve zal trachten te vervullen.

Ook wil ik graag mijn collega's van EIBE bedanken omdat zij het in 2007 mogelijk hebben gemaakt dat ik naar Nyenrode kwam en omdat ik nog steeds veel verdieping en inspiratie haal uit onze contacten. Ronald, Edgar, Sacha en Raoul, dank voor de fijne samenwerking.

In mijn huidige werk bij het Center voor Entrepreneurship, Governance and Stewardship ben ik gezegend met een baas als Henk Kievit en de waardevolle samenwerking met collega's zoals Tineke Lambooy, Anke van Hal, Danielle Melis, Roberto Flören, Hansje Vlam en Marije te Water. Bovendien hebben we bij het Center een PhD groep waarin naast de vijf PhDs die ik zelf als promotor begeleid ook diverse andere PhDs deelnemen die met hun onderzoek nieuwe inzichten opleveren die relevant zijn voor mijn leerstoel. In het bijzonder denk ik daarbij aan het promotie-onderzoek van Maïke de Groot, Monique de Ritter, Sander van Foort, Irene Jonkers, Aikaterini Argyrou, Julia Levashova, Birgit Dulski, Maurice Coen, Tanja de Jonge en Martine Bosman.

Bovendien hebben we het center uitgebreid met enkele research fellows die ieder op hun eigen terrein zeer waardevol werk verrichten. Nicolas Chevrollier als inclusive business expert, initiator van de Summer Journey Reinventing Organizations en als co-promotor van Michiel Brandt. A large part of the work I do nowadays is related to our cooperation. Thanks a lot. Herman Mulder als aanjager van duurzame markttransformaties. Fijn dat je jouw ongelooflijk brede ervaring en netwerk met ons wilt delen. Lonneke Roza als bijna gepromoveerde en ervaringsdeskundige met het initiëren van communities of practice. En professor Joanne Ciulla als mede-editor van een special issue en inspirator op het gebied van ethisch leiderschap.



Verder zijn er nog vele andere collega's die ik wil bedanken voor de samenwerking in de afgelopen jaren, maar om niet te veel tijd van de borrel af te snoepen zal ik echter niet alle namen noemen. Maar ik kan deze dankbetuiging natuurlijk niet afronden zonder nog één collega te noemen: Rob Wetzels. Heel veel dank voor jouw vertrouwen, jouw niet aflatende drang om dingen nog beter te doen en jouw inspiratie en bijdrage aan het optuigen van deze hele dag. Zonder jou was er geen Preuvenement Innovatief Duurzaam Ondernemen geweest en ik vond het een voorrecht om hier vandaag met zoveel bekenden uit ons netwerk mijn oratie te mogen houden. Dank!

Ik heb gezegd!



## REFERENTIES

- Abbott, K. W. (2012). Engaging the public and the private in global sustainability governance. *International Affairs*, 88(3), 543-64.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-68.
- Anderson, J., Markides, C. & Kupp, M. (2010). The last frontier; Market creation in conflict zones, deep rural areas and urban slums, *California Management Review*, 52(4), 6-28
- Barrientos, S., Gereffi, G. & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3/4), 319-40.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*, Houghton: Mifflin.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.
- Courtice, P. (2010). What are the next big sustainability challenges?, In: Thought leadership, Edited: *the Academy of Business in Society*, 1-9.
- De Bakker, F. & Nijhof, A.H.J. (2002). Responsible chain management : A capability assessment framework. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 63-75.
- Dijk Van -De Groot, M. & Nijhof, A. (2015). Socially Responsible Investment Funds: a review of research priorities and strategic options, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(3), 178-204.
- Eccles, R. G. & Krzus, M.P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, New York: John Wiley.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Fisscher, O., Nijhof, A.H.J., & Laan, A. (2001). De verantwoordelijke firma : Over een nieuwe fase in de ontwikkeling van de industrie. *M & O : Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55(2), 58-75.

Fransé, L. & Dulski, B. (forthcoming), Stakeholder salience in sustainability projects initiating market transformations towards higher levels of sustainability, In: *Case studies in Humanistic Management*, Edited by Bachani, J., Blomme, R. & Pirson, M., to be published by Business Expert Press.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T. & Hartmann, E. (2015). Drivers of supplier sustainability: Moving beyond compliance to commitment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), 67-92.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. In T. Donaldson, & P. H. Werhane (Eds), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (pp. 217-223). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-71.

Hardin, G., 1968. The tragedy of the commons. *Science* 162(3859): 1243-1248.

Harel, T., Van Arkel, G., Van der Pluijm, F. & Aanraad, B. (2013). Interface, The journey of a Lifetime, Retrieved at 8<sup>th</sup> of January 2014 from: <http://thenaturalstep.nl/wordpress/wp-content/uploads/2014/12/TNS-Success-Story-for-Interface-Lowres-7F.pdf>

Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.

Ioannou, I. & Serafeim, G. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics, *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.

Jenkins, R. (2001), Corporate Codes of Conduct; Self Regulation in a Global Economy, United Nations Research Institute for Social Development, paper no. 2, 1-47, Retrieved on 16<sup>th</sup> of May 2004 from: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E3B3E78BAB9A886F80256B5E00344278/\\$file/jenkins.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E3B3E78BAB9A886F80256B5E00344278/$file/jenkins.pdf)

KPMG (2012). *Expect the Unexpected: Building business value in a changing world*, Retrieved on 8<sup>th</sup> October 2014 from: [https://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG\\_Expect\\_the\\_Unexpected\\_ExtctveSmmry\\_FINAL\\_WebAccessible.pdf](https://www.kpmg.com/dutchcaribbean/en/Documents/KPMG_Expect_the_Unexpected_ExtctveSmmry_FINAL_WebAccessible.pdf)

Knudsen, J. S., Moon, J. & Slager, R. (2015). Government policies for corporate social responsibility in Europe: A comparative analysis of institutionalisation. *Policy and Politics*, 43(1), 81–99.

Locke, R., Amengual, M. & Mangla, A. (2009). Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society*, 37(3), 319–51.

Margolis, J., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.

Meadows, D., Randers, J. & Meadows, D. (1972). *Limits to Growth*. New York: Universe Books.

Nijhof, A.H.J., Bruijn, Th. de, Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E.D., & Schoemaker, M. (2006). Learning to be responsible : Developing competences for organization-wide CSR. In J. Jonker & J. Cramer (Eds.). *The challenge of organizing and implementing corporate social responsibility*. (pp. 148-172). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Nijhof, A.H.J., Bruijn, Th. de, & Honders, H. (2008). Partnership for corporate social responsibility : A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46(1), 152-167.

Nijhof, A.H.J., Forterre, D. & Jeurissen, R. (2008). Managing legitimacy issues in global supply chains: the case of the athletic footwear industry. *Corporate Governance; The International Journal of Business in Society*, 8(4), 506–517.

Nijhof, A.H.J., & Jeurissen, R.J.M. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility : Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618–631.

Nijhof, A. & Jeurissen, R. (2012). De paradox van intrinsieke motivatie bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. In: *De robuuste professional: Wijze LESsen*. Eds: Karssing, E., Pheijffer, M. & Hoogenboom, A.,. Assen: Koninklijke Van Gorcum, 211-221. ISBN 9789023249573.

Porter, M. E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 63–70.

Prins, G., Galiana, I., Green, C., Grundmann, R., Hulme, M., Korhola, A., Laird, F., Nordhaus, T., Pielke, R., Rayner, S., Sarewitz, D., Shellenberger, M., Stehr, N., Tezuka, H. (2010). The Hartwell Paper; A new direction for Climate Policy after the crash of 2009, *Institute for Science, Innovation and Society*, University of Oxford, Retrieved on the 17<sup>th</sup> of November 2013 at:

<http://www2.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/mackinder/theHartwellPaper/Home.aspx>

Roome, N. & Cahill, R. (2001). Innovation, Global Change and New Capitalism: A Fuzzy Context for Business and the Environment, *Human Ecology Review*, 11(3), 277-279.

Ruggie, J. (2015). Human Rights and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Normative Innovations and Implementation Challenges, *Working Paper No. 66*.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and well being, *American Psychologist*, 55(1), 68 - 78.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of management review*, 32(4), 1096-1120.

Schwartz, B. (2012). Crowding out morality: How the ideology of self-interest can be self-fulfilling. *Ideology, Psychology, and Law*, J.D. Hanson, New York, Oxford University Press, 160-84.

Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Strahan, London.

Tukker, A., Emmert, S., Charter, M., Vezzoli, C., Stø, E., Andersen, M. M. Geerken, T. Tischner, U. & Lahlou, S. (2008), *System Innovation for Sustainability*, London: Greenleaf Publishing.

United Nations (2015), The Millennium Development Goals Report, New York, Retrieved at 9<sup>th</sup> of May 2016 from:  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP\\_MDG\\_Report\\_2015.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/english/UNDP_MDG_Report_2015.pdf)

Van Hal, J.D.M. (2014). *De fusie van Belangen 2.0 : Het verhaal achter een perspectiefverschuiwing*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Van Luijk, H. (1994). Rights and Interests in a Participatory Market Society, *Business Ethics Quarterly*, 4(1), 79-94.

Van Someren, T.C.R., & Nijhof, A.H.J. (2010). *Triple P business development in the Dutch agro-food sector : 9 cases of strategic innovation*. Assen: Van Gorcum. ISBN 9789023246763.

Vogel, D. (2005), *Market for Virtue; The potential and limits of Corporate Social Responsibility*, Washington DC: Brookings Institute Press.

Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek, Geldend van 01-01-2016 tot heden, Artikel 9.19. Verantwoordelijkheden en rechten hoogleraren, bekeken op 9 mei 2016 op <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2016-01-01>

Windsor, D. (2006), Corporate Social Responsibility: Three key approaches, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 93-114.

Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.





## BIOGRAFIE

André Nijhof (1969) heeft een Master's degree in Business Administration van de Universiteit Twente. Hij begon zijn werkzame leven als onderzoeker van organisatorische verandering in multinationale bedrijven zoals Akzo Nobel, Asito, Shell, Stegeman Sara Lee en Vredestein. Op basis van zijn onderzoek voltooide hij zijn doctoraat aan de Universiteit Twente vlak voor het begin van de nieuwe eeuw (1999). Vervolgens werd hij senior consultant bij Q-Consult, waar hij zich specialiseerde in maatschappelijk verantwoord ondernemen en de implementatie van management-systemen. Sommige van zijn projecten waren bij grote bedrijven zoals Tata Steel, ABN Amro en KPN. Vele andere projecten waren in kleine en middelgrote ondernemingen in de bouwsector, reïntegratiesector en buitensportsector. Tijdens zijn werkzame jaren bij Q-Consult had hij ook een functie als assistant professor aan de Universiteit Twente.

Sinds 2007 is André universitair hoofddocent aan de European Institute of Business Ethics, deel van de Nyenrode Business Universiteit. Vanaf 2010 werd hij de programmadirecteur van de Master of Science in Management opleiding van Nyenrode naast zijn rol als universitair hoofddocent. Sinds januari 2016 is hij hoogleraar op het gebied van "Sustainable Business and Stewardship" aan het Center for Entrepreneurship, Governance en Stewardship van Nyenrode. Veel van zijn recente werk is gericht op het inbedden van duurzaam ondernemen in de kernprocessen van een organisatie. Hij is vooral geïnteresseerd in hoe het creatieve potentieel van organisaties kan worden gebruikt als een bron van innovatie van duurzame producten, processen en business modellen.

Naast zijn aanstelling bij Nyenrode is Andre lid van het panel van deskundigen van de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken. Ook is hij visiting professor bij de University for

Peace (Costa Rica) en Chang Gung University (Taiwan). André leidt executive education programma's zoals de MVO Expeditie en diverse vakken voor de MSc en MBA programma's op Nyenrode Business Universiteit. Hij is ook de projectleider voor een meerjarig programma over duurzaam ondernemen en innovatief leiderschap in de Ready Made Garment Sector in Bangladesh.



**Nyenrode Business Universiteit**

Straatweg 25  
3621 BG Breukelen  
The Netherlands

ISBN 978-90-8980-087-9