

Executive Session New Board Program  
20 juni 2019  
Nyenrode Business Universiteit

### **Better business: *better world?***

**Bedrijven kunnen alleen nog overleven met een *license to prosper* van de samenleving. Het verdienen daarvan vraagt om willen, urgentiegevoel en niet alleen sturen op *return on investment*, maar je maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken en dóen, zo bleek tijdens de Executive Session 2019 van het New Board Program.**

‘Verbeter de wereld, begin bij jezelf.’ De aloude tegeltjeswijsheid gaat nog steeds op, al zou de leefregel een klein beetje moeten worden aangepast voor de ruim honderd aanwezige deelnemers en alumni van het New Board Program: ‘Verbeter de wereld, begin bij je *bedrijf*.’ De mensheid worstelt met problemen als klimaatverandering, honger, armoede en ziekte en de ogen richten zich daarbij steeds meer op bedrijven. Welke bijdrage leveren zij: verergeren of verbeteren ze de situatie? Het thema van de Executive Session 2019 luidt dan ook: Better business: *better world?* ‘We hebben er bewust een vraagteken achter gezet’, vertelt Ruud Kok, Director Board & Governance Programs van Nyenrode Business Universiteit. ‘Neemt de business voldoende zijn verantwoordelijkheid voor een betere wereld en hoe moet dat eigenlijk?’



### **Bescherm de planeet**

De *sense of urgency* is er in elk geval, volgens een snel stemrondje in de zaal via het interactieve programma Buzzmaster. Getoetst worden urgentie, toepassing en belang van de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. De deelnemers kennen het integreren van de SDG's in de strategie een hoge urgentie toe (8.6 op een schaal van 10). Bijna twee derde (60%) legt zich ook al toe op enkele SDG's, een derde (33%) is ermee bezig en 8% doet er (nog) niets mee. Eén duurzaam ontwikkelingsdoel springt eruit voor de deelnemers: het beschermen van onze planeet tegen klimaatverandering.

## License to prosper

De score van 8,6 in de zaal is een stuk hoger dan de gemiddeld gevoelde urgentie aan de top van het bedrijfsleven, aldus Ben Verwaayen, oud-topman van PTT Telecom, British Telecom en Alcatel-Lucent en momenteel commissaris (onder meer bij AkzoNobel) en investeerder.

Dagvoorzitter Charles Groenhuijsen vraagt welk cijfer de werkelijkheid beter benadert volgens Verwaayen. Een 2,5 luidt het antwoord: 'Het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt nog vaak weggeredeneerd in boards, of gereduceerd tot een administratief proces, zoals duurzame inkoop. Terwijl bestuurders en commissarissen zich een existentiële vraag zouden moeten stellen: kunnen wij als bedrijf nog overleven als de samenleving ons een *license to prosper* onthoudt?' Het begrip *license to operate* dekt de lading al lang niet meer. Organisaties zijn voor de groei en bloei van hun bedrijf afhankelijk geworden van de goedkeuring van de samenleving, anders kunnen ze geen klanten, talent en kapitaal meer aantrekken, stelt Verwaayen. Die willen zich immers alleen maar verbinden aan een bedrijf dat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.



## Trust als einddoel

Daarmee zijn we in het impactdenken 4.0 beland. Verwaayen schetst de reis die het bedrijfsleven de afgelopen twintig jaar heeft gemaakt. Die reis begon met *corporate social responsibility*, een *buzzword* waarmee bedrijven zich positief konden onderscheiden. Tot het economisch minder ging. 'Bij British Telecom besteedden we tachtig miljoen pond per jaar aan CSR. In goede tijden vond iedereen dat prima, in slechte tijden werd er ineens gezegd: Kan het niet voor de helft? En: Is dit een verantwoordelijkheid voor bedrijven? Laat de overheid het maar doen.' Twee decennia verder hebben we het niet meer over CSR, maar over *sustainability* en is het vaker geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Maar de motivatie blijft nog te vaak steken in 'moeten' en wordt te weinig gevoed door 'willen', aldus Verwaayen. 'Moeten, dat is transparant zijn om aan te tonen dat je aan de eisen van de samenleving voldoet. Willen, dat komt van binnenuit.' *Sustainability* is dan ook niet het eindpunt van de reis, volgens Verwaayen. Het eindpunt van de reis is *trust*: het verdienen van het vertrouwen van de samenleving.



### **DNA veranderen**

Bedrijven die niet aan de maatschappelijke eisen voldoen komen daar niet meer mee weg, stelt Verwaayen. Het *laissez faire, laissez aller* van de samenleving maakt steeds meer plaats voor een *J'accuse*. Ook bedrijven die netjes doen wat de maatschappij vraagt *omdat het moet*, zullen op lange termijn uiteindelijk niet succesvol zijn. De *licence to prosper* is alleen voorbehouden aan bedrijven die een maatschappelijk verantwoorde opstelling in de genen hebben, bedrijven waar mensen blij van worden. 'De meeste boards acteren vanuit angst, ze zijn gericht op risicomijding en compliance: *ticking the box*. Ze moeten hun focus verleggen: een derde van hun tijd besteden aan toezicht, nog een derde aan strategie en de rest aan cultuur, aan het DNA van de organisatie.' Dat DNA is te veranderen, stelt Verwaayen, hij deed het in zijn loopbaan zelf een paar keer. Een *burning platform* helpt, maar is niet per se noodzakelijk. 'Stel jezelf twee vragen: komen de beste mensen bij ons werken, of gaan ze naar een ander? En: als we een foto van onze organisatie maken, staan we er dan mooi of lelijk op?' Verwaayen besluit met twee praktische adviezen voor de transformatie naar een organisatie die niet alleen moet, maar ook wil: maak het persoonlijk en maak het meetbaar. 'Breek het proces in kleine stukjes, benoem eigenaren en zorg dat mensen weten wanneer ze het goed doen en wanneer niet.'

### **Sneller CO2-neutraal worden**

Het klimaat van onze planeet blijkt dus de belangrijkste zorg te zijn van de deelnemers. Dat thema staat centraal in de bijdrage van Marjan Minnesma, oprichter van Urgenda, een ngo die Nederland sneller wil verduurzamen tot een energie-neutrale samenleving en daarvoor bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en particulieren mobiliseert. Minnesma neemt de zaal in hoog tempo mee langs feiten en cijfers over CO2-uitstoot, opwarming van de aarde en stijgende zeespiegels. De *bottomline*: het gaat veel sneller dan we dachten en dus moeten we ook sneller CO2-neutraal worden. 'Het kabinetsbeleid gaat uit van nul procent CO2-emissie in 2050. Minnesma: 'Maar dan zal de temperatuur met drie graden Celsius stijgen. Eigenlijk zeg je dan tegen je kinderen: wij profiteren nog lekker 31 jaar, lossen jullie het straks maar op. We worden dus in slaap gesust: we denken dat we tot 2050 hebben, maar dan zijn we al te laat. We kunnen niet wachten tot onze kinderen aan de macht zijn, we moeten nú handelen.'



### **Wat doe je met 200 miljoen klimaatmigranten?**

Volgens Minnesma moeten we alles op alles zetten om te temperatuurstijging tot 1,5 graad te beperken. ‘Dán kunnen er bijvoorbeeld nog 200 miljoen mensen in de Sub-Sahara blijven wonen, bij twee graden temperatuurstijging lukt dat niet meer en wat doe je met 200 miljoen migranten?’ Als we in 2030 uitkomen op nul procent CO<sub>2</sub>-uitstoot, hebben we vijftig procent kans dat de temperatuurstijging onder de 1,5 graad blijft, rekt Minnesma voor. Het kán volgens haar: 100% duurzame energie in 2030. ‘We hebben er de technieken en de mensen voor, nu moeten we het alleen gaan dóen.’ We kunnen zelfs al in 2020 naar 25% duurzame energie, aldus Minnesma, die daarvoor onlangs met 602 organisaties een pakket maatregelen aanbood. Mark Rutte stuurde een ambtenaar voor het in ontvangst nemen ervan, aldus Minnesma. ‘Pas als je een geel hesje aan hebt, mag je naar de premier.’

### **‘We hebben de aarde verkloot’**

Ook het bedrijfsleven moet in actie komen, stelt Minnesma: ‘Iedereen moet zijn verantwoordelijkheid pakken. Waarom staan kinderen op het Malieveld te demonstreren, maar is dit geen onderwerp van gesprek in de boardroom? Waarom geven jullie de schuld aan Trump en China, maar kijken jullie niet wat je zelf kunt doen? Ga meer sturen op waarde. Waar ben je trots op als je op je sterfbed ligt? Op hoeveel *return on investment* je hebt gerealiseerd, of dat je je verantwoordelijkheid hebt gepakt om je bedrijf CO<sub>2</sub>-neutraal te maken? We hebben nog tien tot vijftien jaar: ga behoren tot de idioten die het ook gewoon gaan dóen.’ Prompt staat er iemand op in de zaal: ‘Ik bèn zo’n idioot. Ik heb als ondernemer een bos gekocht in Uganda om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot te compenseren en we zijn overgestapt op elektrisch rijden. Dat blijkt ook nog eens goedkoper. Ik zou me schamen als ik op mijn sterfbed tegen mijn kleinkinderen zou moeten zeggen: We hebben de aarde verkloot en we wísten het.’

### **Stille revoluties**

Maatschappelijke onvrede, klimaatverandering en terugblikken op je sterfbed: je zou er somber van worden. Maar er gaat ook veel góed, benadrukt Groenhuijsen, die naast het dagvoorzitterschap ook zelf een inleiding verzorgt. Juist die somberheid viel hem op, toen hij na twintig jaar NOS-correspondentschap in de VS terugkeerde naar Nederland. Hij schreef een boek (en theaterstuk) als tegenwicht: *Optimisten hebben de hele wereld*. Groenhuijsen liet zich inspireren door een aforisme van Oscar Wilde: ‘De optimist ziet de donut, de pessimist het gat.’ Wij zien vaak alleen het gat, waarbij onze blik wordt geleid door de media, die vaak alleen berichten over wat er níet goed gaat.

Terwijl we op veel gebieden enorme vooruitgang hebben geboekt en het zelfs beter gaat dan ooit in de wereld: levensverwachting, welvaart, opleidingsniveau en geletterdheid zijn de afgelopen vijftig jaar gestegen, ondervoeding, kindersterfte en het aantal doden door natuurrampen en gewapend conflict (sinds de Tweede Wereldoorlog) zijn juist afgenomen. Er hebben ook nog nooit zoveel mensen in een democratie geleefd en er is al decennia lang geen oorlog tussen de supermachten geweest. Groenhuijsen: ‘Het zijn stille revoluties, in de media hoor je er niets over. Die schetsen een onnodig somber en daarmee vertekend beeld.’



### **Gemopper op poldermodel**

Nog meer goed nieuws: we leven in een gouden eeuw voor ondernemerschap, aldus Groenhuijsen. Al leidt disruptieve innovatie ook tot *creative destruction*: van de tien grootste bedrijven ter wereld in 2006 was er tien jaar later nog maar één over: Microsoft. De ranglijst wordt nu gedomineerd door Chinese giganten, waarvan meer dan de helft de waarde ontleent aan internet. Ook de doelrealisatie van bedrijven verschuift: van economische factor naar maatschappelijke motor. Groenhuijsen schetst drie strategische trends die volgens het World Economic Forum bepalend zijn voor de toekomst van ondernemerschap. Eén: het gaat niet meer (alleen) om *profit*, maar om *purpose*, twee: millennials zullen bedrijven dwingen tot een actieve bijdrage aan vooruitgang op maatschappelijk gebied en drie: we moeten de *gender gap* overbruggen. Niet alleen vanuit menselijk oogpunt, maar ook voor het ontsluiten van een enorm verborgen waardepotentieel. McKinsey maakte een rekensommetje: als de economische participatie van vrouwen in 2025 gelijk zou zijn aan die van mannen, zou dat de wereldeconomie een *boost* kunnen geven van 28 biljoen dollar (op een totaal van 75 biljoen). En ook dat is weer goed nieuws. Ook Nederland doet het zowel economisch als maatschappelijk prima in mondiaal opzicht. ‘En toch overheerst het gemopper op het poldermodel, dat ik juist altijd zo hartstochtelijk heb verdedigd in het buitenland’, aldus Groenhuijsen. Hij haalt met instemming *Loesje* aan: ‘Als je niet tevreden bent met Nederland, moet je eens in de wereld gaan wonen.’

### **De vier pijlers van duurzaamheid**

In vier workshops kunnen de deelnemers in kleiner comité aan de hand van stellingen de discussie aangaan over de SDG's of verwante thema's, daarna volgt een plenaire terugkoppeling (klik hier voor een kort verslag). Ruud Kok deelt vervolgens zijn eigen visie op duurzaamheid. Hij ziet vier pijlers. Eén: een strategische oriëntatie, die zich richt op de toekomstige consequenties voor de zevende generatie na ons. Twee: harmonie met de omgeving/stakeholders. Drie: eerlijk en netjes handelen. En vier: spiritualiteit. ‘Het gaat bij duurzaamheid niet alleen om die zeventien SDG's, maar om de vraag: wat betekent het voor jou *persoonlijk*?’

## Gebruik de spirituele kracht



Dat laatste punt vormt de opmaat naar een prachtige beschouwing door Nyenrode-hoogleraar en Jezuiet Paul de Blot (95), auteur van het boek *Dankbaarheid. De spirituele kracht in het zakendoen*. We benaderen een thema als duurzaamheid vaak alleen vanuit de bovenkant van ons bewustzijn: ons verstand, stelt De Blot. Dat vormt echter maar zo'n twintig procent van onze energie. Zestig procent van onze energie bevindt zich in het geestelijk leven aan de binnen- of onderkant van ons bewustzijn: de spirituele kracht. 'Onze belangrijkste energiebron gebruiken we dus vaak niet, terwijl die het geheim van het succes vormt.' Elders legde De Blot het eens zo uit: Als ouders zich zouden realiseren hoeveel een kind kost aan geld en uren, dan zouden ze er nooit aan beginnen, want dat zou onbetaalbaar zijn geweest. Toch blijken ze ook met een beperkt inkomen hun kind goed groot te kunnen brengen. Ook bij duurzaamheid moeten we het rationele denken in economische wetmatigheden loslaten en afdalen naar gevoelsniveau, aldus De Blot.

### **Better business, Better World!**

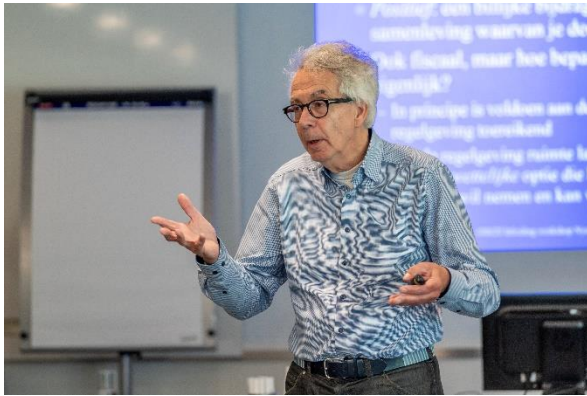
Na het warme applaus zet Nico Dijkshoorn de zaal weer stevig met beide benen op de grond: met zijn gesproken column houdt hij zowel deelnemers als sprekers genadeloos een spiegel voor. Groenhuijsen sluit de Executive Session af met een vraag: 'Hoe kunnen we van het vraagteken achter *Better business, a better world* een uitroepeten maken? Een kort rondje langs het panel workshopbegeleiders. Erik Breen, manager SRI Triodos Investment Management: 'Door alle spelers mee te krijgen.' Herman Mulder, expert duurzame financiën: 'Maak het ministerie van Financiën verantwoordelijk voor het implementeren van de SDG's, zoals in Finland.' Richard Happé, emeritus hoogleraar Belastingrecht: 'Maak de staatssecretaris dan meteen verantwoordelijk voor een eerlijk belastingbeleid.' Linda Midgley, SDG-specialist PwC, tot slot: 'Ik wil iedereen in de zaal uitnodigen om zijn/haar persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen om een extra stap te zetten'.



## De belangrijkste leerpunten:

- Besteed als commissarissen een derde van de tijd aan toezicht, een derde aan strategie en de rest aan cultuur: ligt de wil tot duurzaamheid besloten in het DNA van de organisatie? Is het willen of moeten?
- Stel jezelf twee vragen. Maak een foto van de organisatie en durf er objectief naar te kijken: staan we er mooi of lelijk op? En: Komen de beste mensen bij ons werken, of gaan ze naar een ander?
- Maak sturen op maatschappelijke impact persoonlijk en meetbaar. 'Breek het in kleine stukjes, benoem eigenaren en zorg dat mensen weten wanneer ze het goed doen en wanneer niet.'
- We mogen de energietransitie niet aan onze kinderen overlaten, we moeten nú in actie komen voor 100% duurzame energie in 2030.
- Vraag je af: waar ben je trots op als je op je sterfbed ligt? Op de gerealiseerde *return on investment*, of het CO2-neutraal maken van je bedrijf?
- En tot slot: kijk ook eens als optimist naar de donut en niet alleen als pessimist naar het gat 😊

## Workshop 1: Democracy, taxes and solidarity



Professor Richard Happé, emeritus hoogleraar Belastingrecht, schetst de ontwikkelingen in het vak van de fiscalist. Ooit ging de discussie over het vinden van de mazen in de wet en het dichten ervan. Tegenwoordig gaat de discussie veel meer over *fair share*. Ondernemingen dienen ook in hun fiscale gedrag en de strategische keuzes die ze daarbij maken, na te gaan of en in hoeverre ze met een eerlijke belastingafdracht een bijdrage leveren aan de democratische samenleving. ‘Als je duurzaamheid centraal stelt in je strategie, dan kun je niet aan agressieve taxplanning doen’, zo luidt de stelling die Happé voorlegt aan de deelnemers van de workshop. De opinies zijn verdeeld, er volgt een verhitte discussie. De overheid is er nu eenmaal om duidelijke en deugdelijke wetten te maken en te handhaven, zo wordt opgemerkt. Dat maakt de overheid voorspelbaar en zorgt voor rechtszekerheid en rechtvaardigheid. De verantwoordelijkheid voor een effectieve belastingheffing kan niet bij de onderneming en de burger gelegd worden. ‘Overheid, wees overheid’, zo sprak een deelnemer. Happé stelt daartegenover dat de overheid natuurlijk verantwoordelijk is voor kwalitatief goede wetgeving, maar dat dat nog niet wil zeggen dat de onderneming het op fiscaal terrein zonder moreel kompas kan stellen. ‘Houd je aan de geest van de wet.’

### **Moreel inconsequent?**

Het blijft dan ook de vraag hoe het onderschrijven van de SDG's valt te verenigen met agressieve belastingontwijking. Dat zou je immers ‘moreel inconsequent’ kunnen noemen. ‘Door agressieve taxplanning onthoud je de overheid middelen om het realiseren van de SDG's te financieren’, licht Happé toe tijdens de plenaire terugkoppeling. Ook de zaal mag zich vervolgens uitspreken over de stelling: ‘Ondernemingen die de SDG's onderschrijven mogen geen belasting ontwijken.’ Driekwart is het daarmee eens, een kwart dus niet. Interessant: hoe jonger de deelnemers, hoe vaker ze de stelling steunen. Een van de deelnemers brengt een belangrijke nuancering aan: ‘Helemaal geen belasting ontwijken: dat staat ver af van de werkelijkheid. Elk bedrijf heeft nu eenmaal een taxplanner die is gericht op fiscale optimalisatie, binnen de wettelijke kaders. Het gaat dus veel meer om de vraag: hoe v<sub>er</sub> ga je erin? Het is een graduele discussie.’



## Workshop 2: Human rights and stakeholder engagement in governance



Herman Mulder, expert op het gebied van duurzame financiën en impactbeleggen, presenteert de tweede donut van het congres, maar bij deze is het gat juist wél belangrijk. De Britse econoom Kate Raworth gebruikt de donutvorm voor een nieuw economisch model, dat wordt begrensd door enerzijds de menselijke basisbehoeften en -rechten (zoals eten, werk en huisvesting) en anderzijds door de bedreigingen van de planeet, zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot en afnemende biodiversiteit. Een mooi fundament voor de SDG's, die moeten gaan fungeren als gemeenschappelijke agenda voor overheid, samenleving, maatschappelijke organisaties en institutionele beleggers als pensioenfondsen, aldus Mulder. 'De consument wordt de nieuwe toezichthouder op het realiseren daarvan.'

### Waak voor afvinkgedrag

De discussie aan de hand van stellingen is levendig. Moet in de Corporate Governance Code een onafhankelijk stakeholdercouncil worden opgenomen? Nee, zegt het overgrote deel van de workshopdeelnemers: dan verwordt stakeholderengagement tot een formele exercitie en dreigt afvinkgedrag. 'Dat kan de dood in de pot zijn!', wordt opgemerkt. 'Als je oprecht bent, dan is regelgeving overbodig.' Een suggestie van een deelnemer: 'Misschien is het benoemen van een *chief trust officer* een idee?' Regelgeving om achterblijvers in duurzaamheid binnen de keten te laten aanhaken, kan juist wel op instemming rekenen: 'Afdwingen helpt'. Verdeeldheid is er over facilitering van de SDG's door de overheid. Een tegenstander: 'Het moet voortkomen uit een intrinsieke motivatie van het bedrijfsleven, de overheid moet alleen de *bottomline* bewaken.' Ook wordt een typisch polderargument gehoord: 'Er wordt te veel gedacht in tegenstellingen: bedrijfsleven versus overheid, versterk elkaar liever.' De deelnemers verwerpen bijna unaniem de laatste stelling: cfo's zijn de grootste obstakels bij de realisering van langetermijnwaardcreatie. 'Als je de cfo als obstakel ziet, moet je je afvragen of je wel de juiste mensen of cultuur hebt binnen je organisatie.'

### Krijgen pensioenfondsen wel onafhankelijk advies over impactbeleggen?

Bij de plenaire terugkoppeling wordt nog een ander thema in discussie gebracht: de rol van institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen, op het gebied van maatschappelijke impact. Mulder: 'Je hebt niets aan een goed pensioen als je er door de opwarming van de aarde niet meer van kunt genieten.' Maar kunnen die pensioenfondsen wel rekenen op onafhankelijk advies van financiële instellingen voor impactbeleggen? De ratings en rankings zijn vooral verkooppraatjes, zo luidt de stelling. Twee derde van de zaal is het eens, een derde niet.

### Workshop 3: Decent work and economic Growth (SDG 8)



‘De SDG’s zijn geen menu waaruit je kunt kiezen, maar een recept waarmee je met verschillende ingrediënten een goede maaltijd bereidt’, stelt Erik Breen, manager SRI bij Triodos Investment Management. Met meer kennis over de onderlinge samenhang, kunnen boards betere beslissingen nemen. Maar het begint bij de vraag: wat is fatsoenlijk gedrag, bijvoorbeeld als werkgever en in het economisch verkeer? Het antwoord is afhankelijk van de context: wat is een redelijk ambitieniveau voor bedrijf en sector? Breen schetst 5 versnellingen (*gears*): alleen het wettelijk minimum (*comply*), uit eigen beweging negatieve impact verminderen (*volunteer*), samenwerken in de supplychain (*partner*), integratie van de strategie in bedrijfsvoering en waardeketen (*integrate*) en het herontwerpen van businessmodellen en markten (*redesign*). De meeste workshopdeelnemers blijken in de vierde versnelling te rijden.

#### **Duurzame klantvraag meest effectieve prikkel**

Wat is het meest effectieve instrument om verandering tot stand te brengen? Er is geen *silver bullet*, zo is de teneur van de discussie tijdens de workshop. Er moet juist meer worden samengewerkt om verandering te bewerkstelligen, waarbij iedereen zijn eigen rol pakt, afhankelijk van de context waarin wordt geopereerd. Breen stelt de vraag ook aan de zaal bij de plenaire terugkoppeling. Drie instrumenten springen eruit: de klantvraag naar duurzame producten (volgens 35% van de deelnemers), gevolgd door regelgeving en financiële prikkels (beide 24%). Interessant is een uitsplitsing naar bedrijfsleven en semipublieke organisaties. De deelnemers bij bedrijven zien het meeste heil in afdwingen van verantwoord gedrag door klant en regelgeving, de semipublieke organisaties vinden dat bedrijven het voortouw moeten nemen. De conclusie: ‘Als we naar elkaar gaan zitten kijken, dan gebeurt er helemaal niets.’

#### *Workshop 4: Klimaatactie, circulaire economie en biodiversiteit (SDG 13).*



Er zijn drie stappen om de SDG's te bereiken, schetst Linda Midgley, SDG-expert van PwC. Eén: stakeholderbelangen in kaart brengen en prioriteit toekennen, twee: deze vertalen in de strategie en implementeren in de bedrijfsvoering, en drie: actief sturen op maatschappelijk impact (en daarover rapporteren aan de stakeholders, waarmee de cirkel rond is). Dat blijkt echter gemakkelijker gezegd dan gedaan: zo vinden veel bedrijven het lastig om de SDG's naar hun strategie te vertalen. Ze blijken ook vaak andere SDG's belangrijk te vinden dan burgers. Bedrijven omarmen vooral de SDG's 8 (werk en economische groei), 12 (verantwoorde consumptie en productie) en 13 (klimaatactie). Ze kennen onder meer SDG 1 (geen armoede) en 2 (nul honger) de minste prioriteit toe, terwijl die voor burgers juist bovenaan het lijstje staan. Midgley ziet toch een link: 'De strijd tegen klimaatverandering kan ook de armoede helpen bestrijden, want die doelen hangen met elkaar samen.'

#### **Moreel kompas, geijkt aan externe stakeholders**

Een van de discussiestellingen tijdens de workshop vat de veelgehoorde kritiek op de duurzame ontwikkelingsdoelen handzaam samen: 'De SDG's zijn vooral een *tick the box*-exercitie en leiden tot greenwashing in plaats van echte verandering.' Driekwart van de deelnemers is het eens met de stelling, driekwart niet. 'We zijn het *tick the box*-stadium inmiddels voorbij', klinkt het. De intentie is er inmiddels, alleen wordt de urgentie nog onvoldoende gevoeld. Daardoor blijft echte verandering uit. Cruciaal is een goede vertaling naar eigen bedrijfspraktijk en risicomanagement, benadrukken de deelnemers. Ook een heldere governance helpt: daarmee kunnen bedrijven aantonen hoe ze sturen op de SDG's en daarmee aantrekkelijker worden voor arbeidsmarkt en kapitaalmarkt. Sceptici wijzen erop dat het in een felle concurrentiestrijd lastig kan zijn om afwijkende/contraproductieve keuzes voor de SDG's te maken. Conclusie: bedrijven moeten zich laten leiden door een moreel kompas, geijkt aan externe stakeholders. En ook: duurzaamheid staat niet gelijk aan pijn lijden, het scheidt ook kansen.

#### **Kies niet voor de makkelijkste weg**

Zijn de geselecteerde SDG's in lijn met de maatschappelijke rol van de organisatie? Die vraag krijgt de zaal voorgelegd bij de plenaire terugkoppeling. Ja, zegt 77 procent van de deelnemers, oftewel zo'n driekwart. Voor een kwart is dat dus nog zoeken. 'Kies bij het stellen van prioriteiten niet voor de gemakkelijkste optie, maar voor SDG's waarmee je verschil kunt maken', houdt Midgley de zaal voor.