



# ‘Duurzaam *bedrijfs-DNA* is voordelig voor alles en iedereen’

**prof. dr. Jan Peter Balkenende**

Tekst: Jacques Geluk

*Jan Peter Balkenende vindt dat iedereen verantwoordelijk is voor de grote vraagstukken van deze tijd, zoals duurzaamheid, rentmeesterschap, milieu en respect voor mensenrechten. Alles begint bij de ondernemer, die duurzaamheid in zijn of haar manier van denken en het DNA van het bedrijf moet toelaten, maar de overheid mag niet aan de zijlijn staan. Nu het bewustzijn groeit – en ondernemers beseffen dat duurzaamheid een hoger ‘return on investment’ kan opleveren – gaat het de goede kant op, maar “er moet nog veel gebeuren.”*

“In de jaren zeventig, de tijd van de polarisatie, begon ik na de middelbare school met mijn studies geschiedenis en rechten. Ik was buitengewoon geïnteresseerd in maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en toen al viel mij op dat de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken, zoals milieu, mensenrechten en de omgang met werknemers, op haar bordje kreeg. Alles werd beschouwd als een politiek probleem. De verzorgingsstaat moest die zaken regelen door middel van wetgeving, planning en financiering. Bedrijven zorgden voor rendement en continuïteit binnen de grenzen die de samenleving destijds stelde. Ze mochten producten en diensten leveren. Daarmee was hun verantwoordelijkheid beperkt. Dat schema heeft mij nooit befallen”, zegt Jan Peter Balkenende, hoogleeraar ‘Governance, Institutions and Internationalisation’ aan de Erasmus Universiteit, in een vergaderkamer van accountancy- en belastingadviesbureau EY, waarvoor hij zich de afgelopen jaren bezighield met ‘Corporate responsibility’. “Elementen als maatschappelijke solidariteit en rentmees-

terschap (zorg voor de planeet) behoren ook tot de verantwoordelijkheid van organisaties, instellingen, bedrijven én burgers.”

Staat tegenover markt, overheid tegenover individu. Balkenende heeft moeite met die tegenstelling die mede voortkomt uit het gepolariseerde klimaat in de jaren zeventig. Dat is wellicht de reden dat zijn proefschrift gaat over overheidsregelgeving en

*‘Je kunt niet succesvol zijn in een wereld die faalt’*

maatschappelijke organisaties. “De Club van Rome stelde in 1972 de uitputtingsproblematiek aan de orde in het rapport ‘Gren-

zen aan de groei’. Ik geloofde niet zo dat groei te stoppen is, maar had tegelijk het gevoel dat groei nooit ongelimiteerd kan zijn. Als secretaris van een studietoelatingscommissie die zich eind jaren tachtig onder leiding van Jelle Zijlstra bezighield met economische groei, werd mij duidelijk dat groei hoort bij het mens zijn. Maar als je eerst alleen maar groeit en pas achteraf milieuproblemen die daarvan het gevolg zijn oplost, is dat niet de goede weg. Groei moet je dus anders inrichten. Bedrijven moeten groeien om te kunnen bestaan, maar het idee dat duurzaam te doen heeft mij altijd zeer aangesproken. Bijvoorbeeld door verantwoordelijkheid voor de grote maatschappelijke kwesties te integreren in een bedrijfsmodel. Het vinden van een antwoord op de vraag wie verantwoordelijk is voor wat, is al heel lang echt wel een passie van mij, die bovendien behoorlijk diep zit.”

**‘BUSINESS OF BUSINESS IS BUSINESS’**

Eind jaren zeventig is de staat de oplossing, enkele jaren later juist het probleem. Aandeelhouderswaarde is dan het tover-

woord. Het Keynesianisme maakt plaats voor de aanbod- en de neoklassieke economie. “De markt zou het oplossen, maar we ontdekten dat die dat niet altijd kan. Interessant is dat we nu kijken naar nieuwe verhoudingen en verbindingen. Er is een andere visie ontstaan op de maatschappelijke ordening. De overheid is niet meer de klassieke verzorgingsstaat, maar veel meer de participant in een relatie van netwerken en allianties. Bedrijven volgen een nieuwe, scherp waarneembare weg. Milton Friedman zei in de jaren zeventig ‘The business of business is business’: bedrijven leveren producten en diensten, houden zich netjes aan de regels en de rest is geen kerntaak. Dat staat haaks op de moderne rol van bedrijven. Michael E. Porter spreekt over het creëren van gedeelde waarden: bedrijven moeten economische én maatschappelijke waarden genereren door ook in te spelen op de noden van de maatschappij. Tegelijk zien we dat ondernemingen het niet helemaal alleen kunnen. De waardeketen speelt een grote rol, evenals het aangaan van nieuwe allianties. De dialoog met stakeholders, zoals toeleveranciers, maatschappelijke organisaties, wetenschappers en overheden over waar ze mee bezig zijn is belangrijk. Daarnaast is er de noodzaak van langetermijndenken, gekoppeld aan het ondernemen van acties op de korte termijn.”

### FUNDAMENTELE VERANDERING

Balkenende wijst erop dat niet gaat om een hype, maar om een fundamentele verandering. “We kunnen zaken niet meer op hun beloop laten, nu we te maken hebben met de gevolgen van de opwarming van de aarde en de wetenschap dat we in 2050 tenminste negen miljard mensen moeten voeden en grondstoffen opraken. Om te voorkomen dat we de aarde verbruiken, moeten bedrijven nadrukkelijk hun rol spelen. Secretaris-generaal Ban-ki Moon van de Verenigde

Naties heeft het heel mooi gezegd: ‘Het is de vraag hoe de private sector, na de Millennium Ontwikkelingsdoelen, gaat bijdragen aan de realisering van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Als zij dat niet doen bereiken we die doelen nooit’. Dat besef groeit enorm. Niet alleen steeds vaker mondiaal, maar ook door in het buitenland samen te werken met lokale partijen.” ‘Corporate responsibility’ betekent volgens Balkenende ook dat bedrijven eerlijk rapporteren over hun doelstellingen en hun financiële en maatschappelijke prestaties. “Het gaat niet overal goed. Dieptepunt is dieselgate, waarbij een autofabrikant een meetmethode heeft gemanipuleerd om groei na te streven, maar niet op een duurzame manier. Dat is ethisch slecht en financieel zeer onverstandig, want het bedrijf heeft nu te maken met een heleboel claims.” Daaruit blijkt temeer dat de rol van bedrijven bij het oplossen en beheersen van de grote maatschappelijke vraagstukken niet meer is te ontkennen en een nieuwe verhouding is ontstaan tussen ethiek en economie. “Volgens Adam Smith, bekend van de boeken ‘The wealth of nations’ (uit 1776!) en ‘The theory of moral sentiments’ (1766), had de vrije hand in de economie vooral te maken met morele sentimenten en kaders. Dat verband leggen we nu opnieuw. Het is hoopgevend dat het geen ‘business as usual’ meer is. Bovendien gebeurt dit op een moment dat de economie zelf verandert, met de nieuwe werkelijkheid van big data, internet of things, robotisering en 3D-printen. Niets blijft hetzelfde.”

### DUURZAAMHEIDSBELEID

De grote Nederlandse ondernemingen hebben inmiddels allemaal een duurzaamheidsbeleid. “Geen bedrijf kan zich nog veroorloven geen goede strategie op dat gebied te hebben. MVO Nederland – het platform voor duurzaam ondernemen – doet onderzoek naar de situatie bij het MKB. Ook daar

zijn de meeste ondernemers bezig met duurzaamheid. Bij familiebedrijven, die vanouds een sterke worteling in de maatschappij hebben, is dat meer dan negentig procent. Marlies van Wijhe van Van Wijhe Verf heeft het idee van de Groene Kikker Contest ontwikkeld, omdat zij haar medewerkers wilde stimuleren zelf met ideeën te komen die de duurzaamheid van het bedrijf versterken. Gulpener kreeg de MVO Nederland Award, omdat deze kleine bierbrouwer de granen die nodig zijn voor het brouwproces lokaal duurzaam laat produceren, Dolmans Landscaping, een van de grotere hoveniersbedrijven, kiest bewust voor het in dienst nemen van mensen met een beperking. Er gebeurt dus veel bij kleine(re) ondernemingen.”

### DNA

“Het begint allemaal bij de ondernemer zelf. Als hij kiest voor duurzaamheid zonder die te verankeren in zijn denken en het DNA van zijn onderneming, is het niet meer dan een soort techniek die gemakkelijk plaatsmaakt voor iets anders. Dus moet zijn ‘mindset’ eerst veranderd zijn. Ook de waardencomponent wordt steeds belangrijker. Waarop spreek je elkaar aan?” Volgens Balkenende kunnen overheden het nodige doen om ondernemers te helpen. “Bouwbedrijven willen best duurzaam bouwen, opereren en handelen, maar zien niet zelden met lede ogen dat degene met de laagste prijs er bij aanbestedingen met de buit vandoor gaat. Bij de Rijksoverheid is dat niet zo, daar staat duurzaamheid voorop bij deze procedures, maar bij provincies en gemeenten is verbetering mogelijk. Ook in de sfeer van Onderzoek en Ontwikkeling (R&D) en als het gaat om financiering blijven overheden een belangrijke rol spelen. Zij staan vaak aan het begin van nieuwe ontwikkelingen.”

Balkenende vindt het belangrijk kinderen zo vroeg mogelijk bewust te maken van wat zij kunnen doen om de planeet leefbaar te

houden. Hij ondersteunt ook de vraag van studenten in Utrecht, die tijdens de Dag van de Duurzaamheid *rectores magnifici* en voorzitters van de colleges van bestuur opriepen duurzaamheid op te nemen in de curricula van alle studies. Ook het bewustmaken van volwassenen is belangrijk. De hoogleraar is blij met een initiatief van Unilever, dat klanten wil overtuigen van de noodzaak watergebruik terug te dringen. “Kishore Mahbubani, een hoogleraar uit Singapore en een goede vriend, vertelde dat zijn ontmoeting met Boyan Slat, een jonge Nederlander die veel doet aan de plastic soep in de oceanen, de interessantste was tijdens het World Economic Forum. Door dit soort zaken, maar ook door films en uitspraken van astronauten als André Kuipers en eerder Wubbo Ockels, die onze aarde op een heel andere manier hebben gezien, neemt dat bewustzijn enorm toe. Een positieve opstelling is ontzettend belangrijk. Het is de as van de hoop.”

**DUURZAAMHEID LEVERT MEER OP**

“Als vroeger de economie goed draaide nam de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen toe, wanneer het tegenzat ging het om overleven en werd mvo op een lager pitje gezet. Gelukkig wint het inzicht dat kiezen voor duurzaamheid kansen biedt nu terrein. Steeds meer bedrijven zijn bereid de daarvoor benodigde cultuurverandering te implementeren en duurzaamheid te verbinden met hun eigen bedrijfsmodel. In mijn presentaties vertel ik vaak over professor Robert Eccles van

*‘Het is hoopgevend dat het geen ‘business as usual’ meer is’*

de Harvard Business School, die onderzoek heeft gedaan naar 180 ondernemingen tussen 1993 en 2010. Daaruit bleek dat negentig zeer duurzame ondernemingen het beter doen in termen van ‘return on investment’, de aandelenmarkt en reputatie, dan bedrijven die daaraan minder doen. Er zijn ook miljarden te verdienen in de circulaire economie, waarbij sprake is van maximaal hergebruik van materialen en grondstoffen, zodat (vrijwel) niets verloren gaat. Interessant is ook de veranderende verhouding tussen eigendom en gebruik: Philips verkocht traditioneel lampen en tegenwoordig verkoopt men licht als dienst. Ik was de afgelopen jaren voorzitter van de Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC), een verbond van acht Nederlandse multinationals, die het goede voorbeeld geven. Mensen als Paul Polman(Unilever) en Feike Sijbesma (DSM) viel het op dat nogal wat Nederlandse ondernemingen hoge noteringen halen in de Dow Jones Sustainability Index, zoals Air France-KLM, al elf jaar nummer 1 in zijn categorie, Philips, Akzo Nobel, DSM

en Unilever. Een prachtige aanleiding om de krachten te bundelen en ervaringen te delen met andere ondernemingen en het debat over duurzame groeimodellen te stimuleren. DSGC heeft vier rapporten uitgebracht die ondernemers kunnen inspireren, maar waarmee ook is beoogd het denken over de volledige integratie van duurzaamheid en bedrijfsmodellen en -strategieën op een hoger plan te brengen.”

**TOEKOMST**

“Je kunt niet succesvol zijn in een wereld die faalt. Het kiezen voor een perspectief dat veel verder gaat dan de eigen onderneming betekent de eigen rol in een veel bredere context plaatsen. Dat is nu echt nodig, maar ook ingewikkeld. Ondernemers moeten uit hun comfortzone treden. Een uitdaging, die vooral jonge mensen aannemen. Het besef dat duurzaam ondernemen moet neemt overal ter wereld toe. De volgende stap is verdieping en verdere implementatie. We zitten in een proces van verandering en transitie. Er moet nog veel gebeuren. Het gaat de goede kant op, nu komt het aan op tempo en schaal.” Ook in de autosport, een andere passie van Jan Peter Balkenende, is sprake van duurzame transitie. De Formule E (elektrisch) is in opkomst en in de Formule 1 werkt men aan innovaties die hun weg vinden naar gewone auto’s. Met een stralende lach zegt hij: “Ik vind dat Max Verstappen het geweldig doet, daar geniet ik van. Mensen die niets met autosport hebben doen dat ook, vanwege het karakter van zo’n talentvolle coureur.” 🇳🇱

Prof. dr. Jan Peter Balkenende is, gezien zijn betrokkenheid bij EY en DSGC, specialist op het gebied van ‘Corporate Responsibility’ en hoogleraar ‘Governance, Institutions and Internationalisation’ aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Verder is hij onder meer voorzitter van de Maatschappelijke Alliantie en de International Advisory Board van Rotterdam. Eerder was de CDA-politicus onder andere Tweede Kamerlid en minister-president (2002-2010). [janpeterbalkenende@speakersacademy.nl](mailto:janpeterbalkenende@speakersacademy.nl)

