

*Essay*

# Duurzaam ondernemen als roeping



**WI**  
Wetenschappelijk  
Instituut

## Publicatie van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Het instituut heeft ten doel het (doen) verrichten van wetenschappelijke arbeid ten behoeve van het CDA op basis van de grondslag van het CDA en in aansluiting op het Program van Uitgangspunten. Het instituut geeft gedocumenteerde adviezen over hoofdlijnen van het beleid, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek vanuit het CDA en/of van de leden van het CDA in vertegenwoordigende lichamen.

Wetenschappelijk Instituut voor het CDA  
Postbus 30453  
2500 GL Den Haag

Telefoon (070) 3424874

Email [wi@cda.nl](mailto:wi@cda.nl)

Internet [www.cda.nl/wi](http://www.cda.nl/wi)  
Facebook [www.facebook.com/wicda](http://www.facebook.com/wicda)

Den Haag, oktober 2014, Wetenschappelijk Instituut voor het CDA

Dit essay is geschreven door drs. Henri Bontenbal, junior fellow bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inleiding

Op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van het Amerikaanse electronicabedrijf Apple vond een opvallend voorval plaats.<sup>1</sup> Een vertegenwoordiger van een groep aandeelhouders plaatste kritische vraagtekens bij het beleid van Apple om te investeren in duurzame energie en andere milieumaatregelen. Moest het bedrijf niet alleen investeren in winstgevendende zaken, zo werd gevraagd.

Tim Cook, de topman van Apple, schoot flink uit zijn slof. Cook antwoordde bits dat de vragensteller maar beter zijn aandelen kon verkopen als hij verwachtte dat Apple alleen maar investeert om winst te maken. “We do a lot of things for reasons besides profit motive”, aldus de topman. “We do things because they are right and just and that is who we are. That’s who we are as a company. (...) When I think about human rights, I don’t think about an ROI. When I think about making our products accessible for the people that can’t see or to help a kid with autism, I don’t think about a bloody ROI, and by the same token, I don’t think about helping our environment from an ROI point of view.”

De Amerikaanse vrije markt-econoom Milton Friedman dacht daar in zijn in 1970 gepubliceerde artikel ‘The social responsibility of business is to increase its profits’ heel anders over.<sup>2</sup> “Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades”, schreef hij over ondernemers die vonden dat zij ook sociale doelen dienden na te streven. Alleen individuen hebben een sociale verantwoordelijkheid, bedrijven niet, zo vond hij. Bedrijven die hun geld besteden aan zaken die niet in het directe belang van het bedrijf zijn, bijvoorbeeld door meer te investeren in het terugdringen van milieuvervuiling dan de wet voorschrijft, gaan op de stoel en in de portemonnee van de aandeelhouder zitten.

In weerwil van Friedmans visie is er een grote, groeiende groep van topmannen en – vrouwen die ecologische en sociale duurzaamheid niet ondergeschikt willen maken aan winst, maar integraal onderdeel willen laten zijn van hun bedrijfsstrategie. De Britse zakenman Richard Branson riep daags na Cooks scherpe reactie andere bedrijven op de opstelling van Apple te volgen en te investeren in sociale en ecologische duurzaamheid. “More businesses should be following Apple’s stance in encouraging more investment in sustainability. While Tim told sustainability sceptics to “get out of our stock”, I would urge climate change deniers to get out of our way.”, zo schreef Branson op zijn weblog.<sup>3</sup> Bedrijven als Unilever, DSM, Philips en talloze andere kiezen er steeds nadrukkelijker voor om zich te profileren op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast worden oude coalities afgebroken en nieuwe opgebouwd.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Dit voorval vond plaats op de aandeelhoudersvergadering op 28 februari 2014. Zie daarover het bericht: ‘Tim Cook Erupts After Shareholder Asks Him To Focus Only On Profit’ van 28 februari 2014 op <http://www.businessinsider.com>; ROI = Return on Investment.

<sup>2</sup> Milton Friedman, ‘The social responsibility of business is to increase its profits’, in: *The New York Times Magazine*, 13 september 1970.

<sup>3</sup> Richard Branson, ‘Businesses should stand up to climate change deniers’, blogpost van 4 maart 2014 op <http://www.virgin.com>, geraadpleegd op 15 oktober 2014.

<sup>4</sup> Veelzeggend is dat Google, Microsoft en Yahoo recent de Amerikaanse lobbygroep American Legislative Exchange Council (Alec) hebben verlaten vanwege haar standpunten over energie en klimaatverandering. Unilever zegde in augustus 2014 haar lidmaatschap van BusinessEurope op en gaf aan meer te willen samenwerken met ‘likeminded companies’.

Sceptici zullen zeggen dat deze bedrijven baat hebben bij een groen imago en wijzen op de milieuschade die zij nog steeds veroorzaken. Hoe zit het met de arbeidsomstandigheden in de fabrieken waar Apple haar iPhone (goedkoop) laat produceren? Hoeveel belasting dragen zij eigenlijk af? Zit er niet nog een grote kloof tussen de mooie beloftes en glanzende duurzaamheidsjaarverslagen en de enorme milieuschade die bedrijven nog steeds veroorzaken?

Het is waar, 'greenwashing' is aan de orde van de dag en de meeste bedrijven staan nog maar aan het begin van de weg naar een volledig duurzame bedrijfsvoering. Het begint er echter mee dat we oog krijgen voor de enorme positieve impact die bedrijven op de samenleving kunnen hebben en soms nu al hebben. We zullen daarom niet uitgebreid stilstaan bij wat bedrijven allemaal fout kunnen doen, daarover is al genoeg geschreven. We willen hier vooral de transformatieve kracht van bedrijven benadrukken.

In dit essay betogen we dat ondernemen beschouwd kan worden als een *roeping*. Veel ondernemers voelen zich *geroepen* om *antwoord* te geven op de uitdagingen van deze tijd, om *verantwoordelijkheid* te nemen. Dat betekent niet dat elke vorm van ondernemen goed of wenselijk is, maar wel dat ondernemers belangrijke veranderingen ten goede kunnen realiseren. 'Verbeter de wereld, begin een bedrijf' is de treffende titel van een onlangs gepubliceerd boekje.<sup>5</sup> Bedrijven kunnen een doorslaggevende rol spelen in de transitie naar een duurzame economie. Dit essay moet vooral gelezen worden als een oproep aan ondernemers om die rol op zich te nemen, aan overheden om deze ondernemers de ruimte te geven en te ondersteunen en aan investeerders om in deze bedrijven te investeren.

## Ondernemen als roeping

Zonder dat hij het wellicht zelf besepte, verwoordde Tim Cook tijdens de aandeelhoudersvergadering de kern van het katholiek sociaal denken over het ondernemerschap. De katholieke sociale leer is een belangrijke bron van inspiratie voor het christendemocratische denken. Zij biedt een rijke visie op de economie en het ondernemerschap.<sup>6</sup> In deze visie zijn de economie en de moraliteit geen gescheiden werelden. Integendeel, de mens en het welzijn van de samenleving zijn het doel van de economie.<sup>7</sup> De pastorale constitutie *Gaudium et spes* schrijft: "Ook in het sociaal-economische leven dienen de waarde van de menselijke persoon, zijn onverkorte roeping en het welzijn van de gehele maatschappij gehonoreerd en bevorderd te worden. Want de mens is de ontwerper, het centrum en het doel van het gehele sociaal-economische leven."<sup>8</sup>

De economie behoort dus in dienst te staan van het streven naar het goede samenleven, het *bonum commune*. In deze goede samenleving wordt de menselijke waardigheid van elke persoon gerespecteerd en worden de voorwaarden geschapen

---

<sup>5</sup> Willemijn Verloop & Mark Hillen, *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2013.

<sup>6</sup> Voor een toegankelijke inleiding in het katholiek sociaal denken: Thijs Caspers, *Proeven van goed samenleven*, Adveniat geloofseducatie, Baarn, 2012.

<sup>7</sup> Zie hierover uitgebreider hoofdstuk 1 in: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Lessen in Duurzaamheid*, Den Haag, 2013.

<sup>8</sup> Tweede Vaticaans Concilie, *Gaudium et spes - Over de Kerk in de wereld van deze tijd*, Gooi & Sticht, Hilversum, 1968, par. 63.

waaronder mensen in solidariteit met en verantwoordelijkheid voor elkaar tot bloei kunnen komen. Hoewel het katholiek sociaal denken (zeer) kritisch is op de uitwassen van het kapitalisme – zoals toenemende ongelijkheid, ongebreidelde consumptie, menonwaardige arbeid, milieuvervuiling – is zij niet antikapitalistisch. In de encycliek *Centesimus Annus* schreef Paus Johannes Paulus II daarover:

Als men “kapitalisme” als een economisch systeem aanduidt dat de fundamentele en positieve rol erkent van de onderneming, van de markt, van het privé-eigendom en van de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheid voor de productiemiddelen, van de vrije menselijke creativiteit op economisch gebied, dan is het antwoord zeker positief, al zou men misschien geschikter van “economie van de onderneming” of van “markteconomie” of eenvoudig van “vrije economie” kunnen spreken. Maar als men met “kapitalisme” een systeem bedoelt waarin de vrijheid in de sector van de economie niet geplaatst is in een stevig juridisch kader, dat haar ten dienste van de integrale menselijke vrijheid stelt en haar beschouwt als een afzonderlijke dimensie van deze vrijheid waarvan het centrum ethisch en godsdienstig is, dan is het antwoord beslist negatief.<sup>9</sup>

In de katholieke sociale leer heeft de onderneming dus een fundamentele en positieve rol. In het ondernemen komt bij uitstek de menselijke creativiteit tot uiting: “de creatieve dimensie is een essentiële component van de menselijke activiteit, met name in het domein van de onderneming, en ze manifesteert zich in het bijzonder in de domeinen van planning en innovatie.”<sup>10</sup> Deze creativiteit moet veel speelruimte krijgen. Echter, wanneer het type van economische activiteit of de manier waarop deze ten uitvoer wordt gebracht het algemeen welzijn niet dient, behoort de Staat strikte beperkingen op te leggen.<sup>11</sup> Een onderneming behoort dus het algemeen welzijn van de maatschappij te dienen door de productie van nuttige goederen en diensten.<sup>12</sup>

Door de doelmatige productie van nuttige goederen en diensten dragen bedrijven bij aan de welvaart van de samenleving. Tegelijkertijd heeft een bedrijf ook een sociale functie, want zij schept gelegenheid tot ontmoeting, samenwerking en het ontwikkelen van talent. Een bedrijf is niet alleen maar een ‘vereniging van kapitalen’, maar eerder een ‘vereniging van mensen’; degenen die het kapitaal verschaffen als ook degenen die de arbeid verrichten zijn daarvan onderdeel. Winst maken kan een teken zijn dat een bedrijf gezond is, maar winst op zichzelf betekent niet altijd dat een bedrijf de maatschappij ook daadwerkelijk dienstbaar is. Het economische speelveld is daarnaast steeds ruimer geworden en de mogelijkheden van nationale staten om deze economische realiteit te beheersen, is beperkt. Bedrijven hebben daarom een grotere verantwoordelijkheid dan ooit om de integrale ontwikkeling van de mensheid te bevorderen.

Ondernemerschap wordt in de katholieke sociale leer hoog aangeschreven, zo zelfs dat Paus Franciscus in zijn exhortatie *Evangelii Gaudium* van een ‘eervolle roeping’ spreekt: “Business is a vocation, and a noble vocation, provided that those engaged in it see themselves challenged by a greater meaning in life; this will enable them truly to serve the common good by striving to increase the goods of this world and to make them more accessible to all.”<sup>13</sup> Bedrijven kunnen een enorme kracht zijn om

---

<sup>9</sup> Paus Johannes Paulus II, *Centesimus Annus - Ter gelegenheid van de honderdste verjaardag van de encycliek Rerum Novarum*, Stichting R.K. Voorlichting, Oegstgeest, 1991, 42.

<sup>10</sup> Pauselijke Raad voor Rechtvaardigheid en Vrede, *Compendium van de sociale leer van de kerk*, Uitgeverij Licap, Brussel, 2013, artikel 337.

<sup>11</sup> Idem, artikel 336.

<sup>12</sup> Idem, artikel 338.

<sup>13</sup> Paus Franciscus, *Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium*, Vatican Press, 2013, par. 203.

samenlevingen vooruit te helpen door te voorzien in maatschappelijke noden. Om daadwerkelijk deze positieve rol te spelen, benoemt de Pauselijke Raad voor Gerechtigheid en Vrede drie doelen waaraan bedrijven zouden moeten beantwoorden: beantwoorden aan de reële behoeften van mensen door het maken, ontwikkelen en produceren van goederen en diensten; het organiseren van goede en productieve arbeid; en het gebruik van hulpbronnen om welvaart te scheppen en te delen op een duurzame manier.<sup>14</sup>

### Unilever

NRC plaatste onlangs een mooi interview met Paul Polman, de topman van Unilever, waarin dit verantwoordelijkheidsbesef sterk voren komt.<sup>15</sup> Polman wil 'iets goeds' doen voor de samenleving, kindersterfte in Afrika terugdringen en de jeugdwerkloosheid in Spanje aanpakken. Polman: "Iedere dag gaan een miljard mensen naar bed met honger, 2,5 miljard mensen hebben geen toegang tot schoon drinkwater. Als jij vanuit je functie de mogelijkheid hebt om een rol te spelen bij het uitbannen van de honger en armoede in de wereld, om een positieve bijdrage te leveren, dan moet je dat doen. Anders mis je verantwoordelijkheidsgevoel." Unilever lanceerde onder leiding van Polman in 2010 haar Sustainable Living Plan met ambitieuze sociale en milieudoelstellingen.

Polman geeft aan dat diepere waarden hem helpen zijn beslissingen te nemen. Tegelijkertijd is hij ervan overtuigd dat een bedrijf dat goed is voor de consument, de samenleving en haar werknemers uiteindelijk ook goed is voor de aandeelhouders. "Een bedrijf is op termijn alleen succesvol als het in de pas loopt met de samenleving", aldus Polman. Vice versa kunnen bedrijven het 'systeem' van een samenleving ten goede corrigeren. Polman wijst erop dat Lord Lever in Engeland het pensioenstelsel en de maximumduur van een werkdag introduceerde. "Die zaken zijn niet doorgevoerd dankzij de overheid, maar dankzij verantwoordelijke ondernemers", aldus Polman. Dat moet nu weer gebeuren, vindt hij. Bedrijven moeten zich samen met politici en maatschappelijke organisaties inspannen voor een eerlijker en duurzamer economisch systeem.

## De urgentie

Het is glashelder dat de ecologische schade die de mondiale economie aanricht de draagkracht van de aarde ver te boven gaat. Deze situatie is onhoudbaar. Klimaatverandering is niet langer slechts iets van abstracte klimaatmodellen of de verre toekomst, maar wordt mondiaal zichtbaar in opwarming en weersextremen.<sup>16</sup> Zoals de financiële crisis uiteindelijk de reële economie hard raakte, zo raakt de klimaatcrisis inmiddels ook het dagelijks leven van talloze mensen en de wereldeconomie.

Eind 2015 wordt in Parijs de beslissende VN-klimaatconferentie gehouden om te komen tot een mondiaal akkoord om klimaatverandering te beperken. Hoopvol is dat de Verenigde Staten en China de eerste stappen hebben gezet voor een gezamenlijke aanpak. Het afgelopen decennium heeft echter laten zien dat een bindend

<sup>14</sup> Pontifical Council for Justice and Peace, *Vocation of the business leader*, 2012.

<sup>15</sup> Barbara Rijjaarsdam en Cees Banning, 'Er is een tekort aan bomen en een tekort aan leiders', in: *NRC Weekend*, 28 december 2013.

<sup>16</sup> Zie daarvoor: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Lessen in duurzaamheid*, Den Haag, 2013, hoofdstuk 1.

klimaatakkoord met de maatregelen die nodig zijn, geen vanzelfsprekendheid is. De deelnemende landen kunnen het maar moeilijk eens worden om de noodzakelijke stappen te zetten.

Op dit punt komt de rol die bedrijven kunnen spelen in de transitie naar een duurzame economie in beeld. Een bedrijf als Walmart heeft een omzet vergelijkbaar met het BBP van Noorwegen; Apple, Volkswagen en Unilever hebben een omzet vergelijkbaar met respectievelijk Hongarije, Nieuw-Zeeland en Luxemburg. Als het om het tegengaan van klimaatverandering gaat, denken we nog te vaak in de lijn van nationale staten, maar onderschatten de enorme transformatieve kracht van bedrijven.

### Wat doen de grootste bedrijven?

In een recent rapport van het WWF wordt geanalyseerd welke prestaties de bedrijven die in de Fortune 100 (de 100 grootste bedrijven in de VS) staan, hebben geleverd op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie, energiebesparing en duurzame energie in 2012.<sup>17</sup> De resultaten zijn hoopgevend: 60 van de 100 bedrijven hebben expliciete doelstellingen op dit gebied; 53 van de 100 bedrijven besparen per jaar \$ 1,1 miljard door hun investeringen in energiebesparing en duurzame energie. In 2012 verminderden deze bedrijven hun jaarlijkse emissies met 58 Mton aan CO<sub>2</sub>-equivalenten, de uitstoot van ongeveer 15 kolencentrales.

In onderstaande tabel zijn de energie- en CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen van een aantal bedrijven uit de Fortune Global 500 2014 weergegeven.<sup>18</sup>

Bedrijf (#)	Doelstelling
Wal-Mart (1)	Verzesvoudiging van de opwekking van duurzame energie in 2020 t.o.v. 2010, een reductie in het energieverbruik van 20% in dezelfde periode. Toeleveranciers worden gestimuleerd de supply chains te verduurzamen.
Volkswagen (8)	Verlagen van de milieu-impact per voertuig en per component met 25% in 2018 t.o.v. 2010 op het gebied van energie, water, afval, CO <sub>2</sub> en emissies van vluchtige organische stoffen.
Toyota Motor (9)	Verhogen van de mondiale brandstofefficiency met 25% in 2015 t.o.v. 2005.
Apple (15)	100% duurzame energie voor alle faciliteiten (data centers, bedrijfspcampussen). Nu is het aandeel duurzame energie 94%, in 2010 was dat nog 35%.
General Motors Company (21)	CO <sub>2</sub> -reductie van 20% in 2020 t.o.v. 2010 per voertuig, energiebesparing van 20% in dezelfde periode, 125 MW aan duurzame energie wereldwijd in 2020.
Tesco (63)	Klimaatneutraal in 2050. Samen met toeleveranciers 30% CO <sub>2</sub> -reductie in de producten in 2020. Klanten helpen hun eigen carbon footprint te halveren in 2020.
Nestlé (72)	Reductie van broeikasgassen met 35% per product in 2015 t.o.v. 2005, reductie waterverbruik met 40% per product.
Procter & Gamble (92)	CO <sub>2</sub> -reductie van 20% in 2020 t.o.v. 2010 per product, 30% duurzame energie in 2020, 100% op termijn.
Unilever (140)	In 2020 40% CO <sub>2</sub> -reductie per product t.o.v. 2008, gebruik duurzame energie 40% van de energiebehoefte in 2020. Daarnaast doelen voor waterreductie en (her)gebruik grondstoffen.

<sup>17</sup> World Wildlife Fund (WWF), *Power Forward 2.0: How American Companies Are Setting Clean Energy Targets and Capturing Greater Business Value*, 2014.

<sup>18</sup> Zie hiervoor: <http://fortune.com/global500>.

De neiging bestaat soms om bedrijven slechts te associëren met winst, vervuiling en sociale uitbuiting. Daarvan kennen we inderdaad vele voorbeelden. In 2010 publiceerde consultancybureau Trucost het rapport 'Natural Capital at Risk – The Top 100 Externalities of Business'.<sup>19</sup> Trucost onderzocht de milieuschade die de 3.000 grootste bedrijven wereldwijd veroorzaken en kwam tot de conclusie dat als deze bedrijven de kosten van deze milieuschade zelf zouden moeten betalen, dit hen een derde van hun winst zou kosten – een schade van 2.200 miljard dollar in 2008. Veel bedrijven hebben dus nog een lange weg te gaan op het gebied van een duurzame bedrijfsvoering. Tegelijkertijd laat het de enorme potentie zien die bedrijven hebben om bij te dragen aan het 'bonum commune', het algemeen welzijn. Milieuvervuiling en klimaatverandering vormen, naast een groeiende ongelijkheid, de grote uitdaging van de komende decennia. Bedrijven kunnen een belangrijke rol spelen door bij te dragen aan de overgang naar een duurzame economie.

## Klimaatverandering en supply chains

Het is niet alleen de verantwoordelijkheid van bedrijven een bijdrage te leveren aan een schonere economie, het is ook in hun eigen belang. Klimaatverandering raakt in toenemende mate de reële economie. Door klimaatverandering nemen extreme weeromstandigheden toe. Niet alleen de humanitaire gevolgen zijn verstrekkend, maar ook bedrijven zien dat door extreem weer hun *supply chains* plotseling onder druk kunnen komen te staan. Samen met grondstoffenschaarste wordt dit één van de grote uitdagingen voor bedrijven.<sup>20</sup>

In het najaar van 2011 werd Thailand getroffen door overstromingen. Grote bedrijven als Toyota en Honda werden hard geraakt doordat toeleveranciers niet meer in staat waren belangrijke auto-onderdelen te leveren en moesten hun productie terugschroeven. In Bangkok wordt daarnaast het grootste deel van de harde schijven geproduceerd. Toen de fabrieken onder water kwamen te staan, stegen de prijzen van harde schijven wereldwijd fors en ontstond er schaarste. De Wereldbank schatte de economische schade van deze overstromingen op ongeveer 35 miljard euro.

Thailand kan worden aangevuld met vele andere voorbeelden. Bosbranden en droogte in Rusland, een van de grootste graanexporteurs ter wereld, zorgden de afgelopen jaren voor hogere graanprijzen en exportbeperkingen. Door de overstromingen in 2010 in Pakistan, het vierde katoenproductieland ter wereld, ging 10 tot 30 procent van de productie van katoen verloren en schoot de katoenprijs omhoog. De droogte van een paar maanden geleden in Brazilië joeg de prijs van koffiebonen omhoog, waardoor consumenten meer voor hun koffie moesten betalen. Coca-Cola maakt zich zorgen over waterschaarste op haar productielocaties in India en over de toelevering van belangrijke grondstoffen als suikerbieten. Nike verwacht dat extreme weersomstandigheden de katoenproductie in gevaar kan brengen. En ook dichterbij huis kunnen we zien wat de impact van extreme weersomstandigheden is: de overstromingen in Servië in mei 2014 zorgden voor veel slachtoffers, meer dan honderdduizend huishoudens kwamen zonder stroom te zitten en de grootste

---

<sup>19</sup> Trucost, *Natural Capital at Risk – The Top 100 Externalities of Business*, 2010.

<sup>20</sup> Over de risico's van klimaatverandering voor bedrijven: PwC, *Business leadership on climate change adaptation*, 2010; Risky Business Project, *Risky Business: The Economic Risks of Climate Change to the United States*, 2014.



elektriciteitscentrale, die in de helft van de elektriciteitsbehoefte van het land voorziet, dreigde lamgelegd te worden.

Klimaatverandering zal zich hoe dan ook manifesteren en overheden en bedrijven moeten er alles aan doen haar te beperken. Dat is niet alleen een morele opdracht, het is ook in het belang van de bedrijven en landen zelf. Kredietbeoordelaar Standard & Poor's publiceerde recent een rapport waarin zij waarschuwt voor de gevolgen van klimaatverandering voor de kredietwaardigheid van landen. Een toename van weersextremen door klimaatverandering kan veel schade veroorzaken en een rem zijn op economische groei, zo stelt de kredietbeoordelaar. De meeste bedrijven uit de S&P 500 zijn daarnaast 'jammerlijk onvoorbereid' op extreme weersomstandigheden als gevolg van klimaatverandering. De schade daarvan loopt in de honderden miljarden dollars, waarschuwde Standard & Poor's.<sup>21</sup> Een duidelijk signaal dat klimaatverandering de reële economie raakt.

## Doing well by doing good

Een duurzame bedrijfsvoering is om nog een aantal andere redenen in het belang van bedrijven zelf. Paul Polman stelt in het eerdergenoemde interview dat ethische en economische motieven elkaar overlappen. Een bedrijf dat goed is voor haar werknemers en zuinig met natuurlijke hulpbronnen en het milieu omspringt, is ook economisch beter af. Bedrijven die uit eigen beweging sociale en ecologische aspecten in hun bedrijfsvoering hebben geïntegreerd, presteren over een langere periode beter dan hun niet-duurzame concurrenten, zo blijkt uit onderzoek. Deze bedrijven kenmerken zich door een op duurzaamheid betrokken raad van bestuur, een beloningssysteem dat sociale en ecologische prestaties waardeert en een grotere mate van betrokkenheid van stakeholders. Daarnaast is de focus van het bedrijf en de aandeelhouders vaker op de langere termijn gericht, worden stakeholders goed geïnformeerd en wordt ook gerapporteerd over de ecologische en sociale prestaties.<sup>22</sup>

### Hoe presteren 'duurzame' bedrijven?

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de prestaties van duurzame bedrijven. Het beeld dat daaruit naar voren komt, is dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen in hun bedrijfsstrategie verankerd hebben, even goed of zelfs beter presteren dan andere, vergelijkbare bedrijven.

Adviesbureau A.T. Kearney bestudeerde het verschil in de prestaties van bedrijven met een sterk commitment op het gebied van duurzaamheid tijdens de financiële crisis en vergeleek deze met vergelijkbare bedrijven in dezelfde sectoren. Deze duurzame bedrijven presteerden significant beter dan hun concurrenten en bleken een aantal gemeenschappelijke karakteristieken te hebben: een focus op de lange termijn, een degelijk bestuur van de onderneming, goed risicomanagement en een geschiedenis van groene investeringen.

<sup>21</sup> 'Companies woefully unprepared for climate events', op: <http://uk.reuters.com>, 13 oktober 2014.

<sup>22</sup> Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim, *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, Harvard Business School Working Paper Number, 12-035, 2012.

Investeren in duurzaamheid en een focus op de langere termijn maken bedrijven dus gezonder, aldus het adviesbureau.

Het meest recente onderzoek is 'Climate action and profitability' van CDP.<sup>23</sup> Ook daarin wordt geconcludeerd dat bedrijven die duurzaamheid in hun bedrijfsstrategie verankerd hebben beter presteren dan hun concurrenten die dat niet hebben gedaan.

Enige voorzichtigheid bij dit soort studies is wel geboden. Het is immers niet altijd helder wat nu precies de causale verbanden zijn tussen de prestaties van een onderneming en de manier waarop mens en milieu gerespecteerd worden. Deze studies maken vooral duidelijk dat er geen sprake hoeft te zijn van een *trade-off* tussen winst en milieu.

Sinds 2011 staat het concept van *creating shared value* van Porter en Kramer sterk in de belangstelling.<sup>24</sup> De basisvooronderstelling achter dit concept is dat het concurrentievermogen van een bedrijf en het welzijn van de omgeving waarin zij opereert, van elkaar afhankelijk zijn. Bedrijven presteren beter naarmate zij met hun producten en diensten daadwerkelijk de economische en sociale omstandigheden verbeteren van de samenlevingen waarin zij opereren. *Doing well by doing good*.

Bedrijven die vanuit een 'shared value'-perspectief werken, delen een aantal kenmerken. In de eerste plaats is een sociale missie nadrukkelijk onderdeel van de bestaansredenen en de bedrijfsvoering van het bedrijf. Daarbij hoort een grondige analyse naar de maatschappelijke behoeften. Zo zet DSM zich al een aantal jaren samen met de Verenigde Naties in voor het bestrijden van 'verborgen honger'. Een miljard mensen krijgt immers wel genoeg voedsel, maar te weinig vitamines en mineralen binnen. DSM werkt daarom aan het verrijken van hoofdvoedsel zoals meel, tarwe en rijst. Het meten van resultaten en het rapporteren daarover is een derde, belangrijk kenmerk. Het Global Reporting Initiative bijvoorbeeld helpt bedrijven bij het opstellen van een transparant duurzaamheidsverslag, waarin financiële, milieu- en sociale prestaties aan bod komen. Een goede innovatie-infrastructuur en nauwe samenwerking met externe stakeholders (cocreatie), zoals wetenschappers, overheden en ngo's, zijn twee andere belangrijke kenmerken.

Wat een bedrijfsvoering gericht op *shared value* betekent voor de duurzame prestaties van een bedrijf, zien we aan Unilever. Recent maakte Unilever bekend dat het bedrijf sinds 2008 350 miljoen euro heeft bespaard door zuiniger om te gaan met grondstoffen, water en energie. De merken die het meeste investeerden in duurzaamheid, kenden de hoogste groei, concludeerde Polman. De resultaten van het Sustainable Living Plan zijn indrukwekkend: inmiddels is 48% van de gebruikte landbouwgrondstoffen duurzaam, zijn de CO<sub>2</sub>-emissies in de eigen fabrieken sinds 2008 met 32% per product gedaald, is het watergebruik gedaald met 29% en is afval met tweederde teruggebracht.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> CDP, *Climate action and profitability - CDP S&P 500 Climate Change Report 2014*, 2014.

<sup>24</sup> Zie hiervoor: Michael E. Porter & Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, januari-februari 2011; voor een kritische beschouwing van het concept: A. Crane et al., *Contesting the Value of 'Creating Shared Value'*, California Management Review, Vol. 56, No. 2, 2014, pp. 130-153

<sup>25</sup> Deze cijfers zijn afkomstig van Unilever zelf en worden onafhankelijk beoordeeld door PwC. Bron: <http://www.unilever.nl>.

### Maar Friedman dan?

In de inleiding beschreven we de positie van Milton Friedman. In zijn visie is de onderneming het exclusieve eigendom van de aandeelhouders en daarom is de onderneming gehouden om – binnen de kaders van de wet – de winst voor haar aandeelhouders te maximaliseren. De visie die in dit essay gepresenteerd en beschreven wordt, staat daar haaks op. Waar zit het verschil van inzicht?

Voordat we het verschil duiden, moeten we Friedman voldoende recht doen. Friedman schrijft immers dat de maximalisatie van winst voor de aandeelhouders binnen bepaalde kaders moet blijven, namelijk 'conforming to the basic rules of society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom'. Deze toevoeging doet de vraag rijzen wat dan precies volgens Friedman *ethical custom* is. Daarnaast kunnen aandeelhouders iets anders van het bedrijf verwachten dan alleen winstmaximalisatie. Ook aandeelhouders kunnen immers wensen dat het bedrijf resultaten boekt op sociaal en ecologisch terrein.

Toch blijft de visie van Friedman te beperkt. Aandeelhouders zijn immers niet de exclusieve eigenaren van een onderneming, maar verschaffen slechts risicodragend kapitaal.<sup>26</sup> Daar staat tegenover dat hun financiële aansprakelijkheid en verplichtingen beperkt zijn. Het bedrijf heeft deze verplichtingen wel, namelijk richting de werknemers, toeleveranciers, klanten, banken en andere stakeholders. Aandeelhouders hebben daarom maar een beperkte zeggenschap over het reilen en zeilen van een onderneming.

"Shareholders do not have individual free rights and claims on the corporation. They bear only very limited liability and risk. The entire liability and risk of the corporation are shared by many stakeholders including shareholders, bondholders, creditors, employees, suppliers, the government and the public at large. In this sense, all companies have some public character."<sup>27</sup>

Het Rijnlandse model kenmerkt zich door deze stakeholdersbenadering, waarbij in grotere ondernemingen een Raad van Commissarissen toezicht houdt op het bestuur van de onderneming, de belangen van de verschillende stakeholders afweegt en verantwoording aflegt aan de aandeelhoudersvergadering.

Bedrijven zijn dus eigenlijk een beetje van ons allemaal. Als samenleving creëren we de mogelijkheden om als bedrijf te opereren. Van bedrijven mag dan ook verwacht worden dat zij bijdragen aan het algemeen belang:

"Truly prosperous businesses and markets depend upon any number of contributions from the larger society. If we think of public goods such as the rule of law, property rights, free and open competition, and the provision of sound currencies and fiscal policies, and critical transportation and communication infrastructures, we realize that businesses simply cannot operate effectively outside the structures of a good society. (...) Benefiting from the resources society makes available, business and commercial activities, in turn, conduct themselves so as to respect and sustain the common good."<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Prof. dr. R.A.M. Pruijm, *Beperk de rechten van de 'nieuwe aandeelhouder'*, Holland Management Review, nr. 126, 2009.

<sup>27</sup> Steve Letza, Xiuping Sun & James Kirkbride, *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance*, Corporate Governance: An International Review Volume 12, Issue 3, pp. 242–262, 2004.

<sup>28</sup> Pontifical Council for Justice and Peace, *Vocation of the business leader*, 2012.

## Voorhoede

Bedrijven kunnen een doorslaggevende rol spelen in de transitie naar een duurzame economie. Dat betekent niet dat bedrijven vanzelfsprekend het goede doen. Het betekent evenmin dat overheden langs de zijlijn kunnen blijven staan. Wanneer we de economie beschouwen als dienst aan het goede leven, dan hebben we een overheid nodig die grenzen en normen stelt. Deze normerende rol van de overheid is noodzakelijk, maar niet voldoende. De overheid heeft een kennisachterstand op het bedrijfsleven en kan bedrijven nooit goed gedrag voorschrijven. Dat zou ook de enorme innovatiekracht beknellen. Waar het om gaat is dat bedrijven en de CEO's die deze bedrijven aansturen, zelf verantwoordelijkheid nemen. Verantwoordelijk ondernemen betekent antwoord geven op de uitdagingen waar onze generatie voor staat; toegevoegde waarde genereren voor alle stakeholders; en samen met de overheid knokken voor de inrichting van een duurzame economie, waarin de menselijke waardigheid van mensen van nu en later het uitgangspunt is.

Toch past hier ook een belangrijke kanttekening. Bedrijven die in de voorhoede lopen, kunnen dit alleen volhouden als er sprake is van een gelijk speelveld. Deze bedrijven kunnen laten zien hoe het nieuwe speelveld eruit kan zien, maar uiteindelijk hebben zij een overheid nodig die vormen van marktfalen – Nicholas Stern noemde klimaatverandering ooit 'the greatest market failure ever seen' – corrigeert en aan markten ecologische en sociale randvoorwaarden oplegt. In een eerlijke economie behoort schone en sociale productie de norm te zijn.

Dat laatste is makkelijker gezegd dan gedaan. Markten zijn internationaal en bedrijven opereren over landsgrenzen heen. Kapitaal verplaatst zich razendsnel en bedrijven kunnen besluiten hun productie te verplaatsen naar landen waar de belastingen, milieueisen en arbeidsvoorwaarden lager liggen. Tegelijkertijd is meer dan ooit zichtbaar dat de huidige vorm van kapitalisme ernstige gebreken vertoont. Het beantwoorden van de vraag of en hoe dit gerepareerd kan worden, valt buiten de scope van dit essay. Wel is duidelijk dat een aantal grote bedrijven een voorhoede vormt en met overheden in gesprek gaat over noodzakelijke systeemaanpassingen. Nieuwe coalities van bedrijven pleiten voor een stevig klimaatbeleid. Bedrijven kunnen dus ook in deze transitie naar een ecologische en sociale markteconomie een belangrijke rol spelen door als koplopers overheden op te roepen gemeengoed te maken wat zij deels al in praktijk brengen.

### Groene obligaties

De markt voor *groene obligaties* is sterk in opkomst. Dit zijn obligaties die door overheden, bedrijven of banken worden uitgegeven, maar waarbij het geld specifiek geïnvesteerd wordt in duurzame investeringen (cleantech, energiebesparing, duurzame energietechnologie). Standard & Poor's verwacht dat de markt voor groene obligaties dit jaar groeit tot 20 miljard dollar.<sup>29</sup>

In het voorjaar heeft Unilever voor het eerst groene obligaties uitgegeven met een waarde van omgerekend € 300 miljoen. In dezelfde periode gaf Toyota haar eerste groene obligaties uit met een waarde van € 1,4 miljard en GDF Suez met een waarde van € 2,5 miljard. Eerder (najaar 2013) kwam het Franse energiebedrijf EDF op de proppen met groene obligaties met een totale omvang van € 1,4 miljard.

Investerders krijgen met groene obligaties de mogelijkheid hun geld op een goede manier tegen een aantrekkelijk rendement in duurzame investeringen te steken. Deze markt zal naar verwachting sterk groeien en een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de financiering van duurzaamheidsprojecten.

## Aanbevelingen

Om het bovenstaande concreet maken, doen we aan bedrijven en de politiek de volgende aanbevelingen.

### Aanbevelingen voor bedrijven

1. In de eerste plaats is het goed om te benadrukken dat het starten van een bedrijf een manier kan zijn om je idealen te verwezenlijken. *Verbeter de wereld, begin een bedrijf!* Het is een misvatting te denken dat een ondernemer maandagochtend z'n idealen thuis laat. De meeste ondernemers hebben passie voor hun vak en hun bedrijf. De meeste bedrijven worden gestart omdat de ondernemers goede mogelijkheden zien om in bepaalde behoeften te voorzien. Creativiteit en passie staan aan het begin van de meeste bedrijven en zijn de drijvende krachten waardoor bedrijven ook op de lange termijn blijven floreren.
2. Voor degenen die leiding geven aan een onderneming: ga in gesprek met alle medewerkers en andere stakeholders (klanten, aandeelhouders, financiers, toeleveranciers, omgeving) over de visie van het bedrijf op haar missie. Probeer deze missie te formuleren. Stel vervolgens de vraag welke rol een duurzame bedrijfsvoering kan spelen. Stel concrete doelen vast op het gebied van energie, afval, grondstoffen, water en emissies voor de korte en langere termijn en veranker deze doelstellingen in de kernstrategie van het bedrijf. Gebruik de expertise van medewerkers, toeleveranciers en andere bedrijven in dezelfde branche. Doe vooral ook inspiratie op bij tal van andere bedrijven die nu al een voorhoede vormen op het gebied van duurzaamheid.
3. Onderwerp het bedrijf aan een 'stress test': analyseer hoe kwetsbaar het bedrijf de komende jaren is voor hogere prijzen van grondstoffen, energie, strengere milieueisen en ontregeling van toeleveringsketens. Bepaal de belangrijkste risico's en werk de komende jaren een plan uit hoe deze risico's verkleind kunnen worden.

<sup>29</sup> Standard & Poor's, *The Greening of the Corporate Bond Market*, 2014.

De meeste bedrijven zijn onvoldoende voorbereid op de risico's van grondstoffenschaarste.<sup>30</sup> Van een aantal essentiële grondstoffen is bekend dat deze kritisch zijn.<sup>31</sup> Onderzoek hoe het gebruik van deze grondstoffen gereduceerd of vervangen kan worden. Dit onderzoek kan leiden tot nieuwe innovaties en betere en goedkopere alternatieven. Analyseer dus door middel van een stress test de risico's en de kansen.

4. Rapporteer jaarlijks niet alleen de financiële cijfers, maar ook prestaties van het bedrijf op het gebied van energie, klimaat, milieu en grondstoffen. Stop deze resultaten niet weg in een bijlage, maar laat ze een belangrijk onderdeel zijn van het jaarverslag. Het Global Reporting Initiative (GRI) is een internationale organisatie die bedrijven helpt bij het opstellen van een transparant jaarverslag waarin de sociale en ecologische prestaties van bedrijven worden gepresenteerd. Een heldere rapportage van de milieuprestaties van het bedrijf kan het bedrijf aantrekkelijker maken voor klanten, werknemers en investeerders.
5. Behoort energiebesparing en duurzame energie niet tot de *core business* van het bedrijf, overweeg dan om andere partijen de investeringen te laten doen. Er zijn verschillende bedrijven die de investeringen willen overnemen en zich op basis van de gerealiseerde besparingen willen laten betalen. Op het gebied van verlichting is dit al een veelgebruikte methode, maar ook warmte-installaties en installaties voor het opwekken van duurzame elektriciteit (zon, wind) kunnen op basis van leaseovereenkomsten ingezet worden.
6. Werk samen met andere bedrijven in bedrijfs- of ondernemersverenigingen. Niet iedereen hoeft zelf het wiel uit te vinden. Wat bij het ene bedrijf werkt, kan ook bij het andere bedrijf goed werken. Laat medewerkers op werkbezoek gaan bij andere bedrijven om te kijken welke oplossingen mogelijk zijn. In Duitsland wordt gewerkt met Learning Energy Efficiency Networks (LEEN), waaraan tien tot vijftien bedrijven per netwerk deelnemen.<sup>32</sup> Deze bedrijven gaan met elkaar een traject in, waarbij de energiebesparingsmaatregelen worden geïdentificeerd en medewerkers van deze bedrijven bij elkaar op bezoek gaan om de voortgang en de successen te bekijken. Deze netwerken blijken tweemaal zo snel energie te besparen dan andere bedrijven.
7. Overweeg investeerders aan het bedrijf te binden door het uitgeven van groene obligaties. Steeds meer investeerders willen op een ethisch verantwoorde wijze hun geld investeren (zie kader). Haal op deze wijze vermogen bij elkaar om investeringen in energiebesparing, de opwekking van duurzame energie of het vergroenen van het grondstoffengebruik te financieren.

---

<sup>30</sup> PwC, *Minerals and metals scarcity in manufacturing: The ticking time bomb*, 2011.

<sup>31</sup> European Commission, *Report on critical raw materials for the EU*, 2014.

<sup>32</sup> Zie voor meer informatie over deze methodiek: <http://www.leen.de>.

8. Hang bedrijfsbreed een prijs aan vervuiling, bijvoorbeeld de uitstoot van broeikasgassen, en vul met de opbrengsten daarvan een bedrijfsfonds van waaruit investeringen in energiebesparing en duurzame energie worden gefinancierd. Zo heeft Microsoft bedrijfsbreed een 'carbon fee' ingevoerd.<sup>33</sup> Op die manier is een financieel raamwerk geschapen, waarbij emissies een prijs krijgen en de opbrengsten gebruikt worden voor investeringen in energiebesparing en duurzame energie.
9. Ga op zoek naar nieuwe businessmodellen, waarbij producten in eigendom blijven van het bedrijf en het product geleased wordt. Op die manier blijven de grondstoffen in het bezit van het bedrijf. Voorbeelden daarvan zijn het leasen van kantoormeubilair, verlichting en apparatuur.

### Aanbevelingen voor de politiek

1. Diverse studies wijzen uit dat het economisch zeer verstandig is om nu stevige maatregelen te nemen om klimaatverandering te beperken.<sup>34</sup> Hoe langer gewacht wordt met het nemen van mitigatiemaatregelen, hoe hoger de kosten in de toekomst zullen zijn. Essentieel is het beprijzen van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een groot aantal bedrijven vraagt daar ook met klem om. Ingrijpende mitigatiemaatregelen vragen om forse investeringen, maar de baten overstijgen de kosten ruimschoots. Vooral investeringen in energie-efficiency moeten hoger op de politieke agenda komen, want daar ligt een enorm potentieel, dat op een rendabele manier benut kan worden. Het IEA spreekt niet voor niets van een 'verborgen brandstof'.<sup>35</sup>
2. Kies voor een koplopersbenadering, waarbij de bedrijven die de beste milieuprestaties leveren, de standaard van de toekomst gaan bepalen. Stimuleer eco-innovaties door milieu-eisen te stellen aan de productie van goederen. Goed vormgegeven milieuregelgeving stimuleert innovatie.<sup>36</sup> Dit effect is bijvoorbeeld goed zichtbaar bij de productie van zuinige auto's: het is economisch verstandig ambitieuze normen te stellen voor de brandstofefficiency van voertuigen.<sup>37</sup>
3. Zet de maatschappelijke onderneming op de kaart, onder andere door deze een eigen rechtsvorm te geven.<sup>38</sup> In een maatschappelijke onderneming wordt het beste van twee werelden verenigd: een maatschappelijk doel wordt op een economisch efficiënte wijze ingevuld door betrokken ondernemers. *Social*

---

<sup>33</sup> 'Microsoft's carbon fee: integrating the environment into everyday business', op: <http://www.theguardian.com>, 24 juni 2013, geraadpleegd op 15 oktober 2014.

<sup>34</sup> Global Commission on the Economy and Climate, *Better Growth, Better Climate*, 2014; IMF, *How Much Carbon Pricing is in Countries' Own Interests? The Critical Role of Co-Benefits*, IMF Working Paper, 2014.

<sup>35</sup> IEA, *Energy Efficiency Market Report 2014*, 2014.

<sup>36</sup> George van Leeuwen & Pierre Mohen, *Revisiting the Porter Hypothesis: an empirical analysis of green innovation for the Netherlands*, CBS discussion paper, 2013; Stefan Ambec, Mark A. Coheny, Stewart Elgiez & Paul Lanoie, *The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?*, Review of Environmental Economics and Policy, 2013.

<sup>37</sup> Cambridge Econometrics & Ricardo-EAE, *An Economic Assessment of Low Carbon Vehicles*, 2013.

<sup>38</sup> Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Het CDA en de maatschappelijke onderneming*, Den Haag, 2013.

*enterprises* zijn sterk in opkomst en zullen een belangrijke rol gaan vervullen in de economie van de komende decennia.

4. Zorg ervoor dat de bedrijven die voorop lopen op het gebied van duurzaamheid een belangrijke stem krijgen bij de Klimaatconferentie in 2015 in Parijs. Creëer een frame waarbij deze bedrijven ook hun inzet om klimaatverandering tegen te gaan, kunnen inbrengen.
5. Draag zorg voor een succesvolle introductie van een zogenaamd grondstoffenpaspoort, zoals o.a. door het European Resource Efficiency Platform is bepleit.<sup>39</sup> In een grondstoffenpaspoort staat welke grondstoffen er in een product of gebouw verwerkt zijn en op welke manieren deze teruggewonnen kunnen worden door recycling. Een grondstoffenpaspoort stimuleert een efficiënt gebruik van grondstoffen en innovatie.
6. Verplicht bedrijven vanaf een bepaalde grootte de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid jaarlijks te rapporteren in het jaarverslag.

---

<sup>39</sup> European Resource Efficiency Platform, *Action for a resource efficient Europe*, 2013.



## Literatuurlijst

Ambec, Stefan, Mark A. Coheny, Stewart Elgiez & Paul Lanoie, *The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?*, Review of Environmental Economics and Policy, 2013.

Branson, Richard, 'Businesses should stand up to climate change deniers', blogpost van 4 maart 2014 op <http://www.virgin.com>, geraadpleegd op 15 oktober 2014.

Caspers, Thijs, *Proeven van goed samenleven*, Adveniat geloofseducatie, Baarn, 2012.

CDP, *Climate action and profitability - CDP S&P 500 Climate Change Report 2014*, 2014.

Crane, A. et al., *Contesting the Value of 'Creating Shared Value'*, California Management Review, Vol. 56, No. 2, 2014, pp. 130-153.

Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, George Serafeim, *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, Harvard Business School Working Paper Number, 12-035, 2012.

European Commission, *Report on critical raw materials for the EU*, 2014.

European Resource Efficiency Platform, *Action for a resource efficient Europe*, 2013.

Freeman, R. E., K. Martin, & B. Parmar, *Stakeholder Capitalism*, Journal of Business Ethics.74 (4), 303-314, 2007.

Friedman, Milton, 'The social responsibility of business is to increase its profits', in: *The New York Times Magazine*, 13 september 1970.

Global Commission on the Economy and Climate, *Better Growth, Better Climate*, 2014.

Hoek, Marga, *Zakendoen in de nieuwe economie*, Kluwer, Deventer, 2013.

IEA, *Energy Efficiency Market Report 2014*, 2014.

IMF, *How Much Carbon Pricing is in Countries' Own Interests? The Critical Role of Co-Benefits*, IMF Working Paper, 2014.

Leeuwen, George van & Pierre Mohen, *Revisiting the Porter Hypothesis: an empirical analysis of green innovation for the Netherlands*, CBS discussion paper, 2013.

Letza, Steve, Xiuping Sun & James Kirkbride, *Shareholding Versus Stakeholding: a critical review of corporate governance*, Corporate Governance: An International Review, Volume 12, Issue 3, p. 242-262, 2004.

Mackey, John & Raj Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, Boston, 2013.

Paus Franciscus, *Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium*, Vatican Press, 2013.

Paus Johannes Paulus II, *Centesimus Annus - Ter gelegenheid van de honderdste verjaardag van de encycliek Rerum Novarum*, Stichting R.K. Voorlichting, Oegstgeest, 1991.

Pauselijke Raad voor Rechtvaardigheid en Vrede, *Compendium van de sociale leer van de kerk*, Uitgeverij Licap, Brussel, 2013.

Pontifical Council for Justice and Peace, *Vocation of the business leader*, 2012. Porritt, Jonathan, *Capitalism as if the World matters*, Earthscan, Londen, 2005.

Porter, Michael E., & Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, januari-februari 2011.

Pruijm, R.A.M. *Beperk de rechten van de 'nieuwe aandeelhouder'*, Holland Management Review, nr. 126, 2009.

PwC, *Business leadership on climate change adaptation*, 2010.

PwC, *Minerals and metals scarcity in manufacturing: The ticking time bomb*, 2011.

Rijlaarsdam, Barbara & Cees Banning, 'Er is een tekort aan bomen en een tekort aan leiders', in: *NRC Weekend*, 28 december 2013.

Risky Business Project, *Risky Business: The Economic Risks of Climate Change to the United States*, 2014.

Standard & Poor's, *The Greening of the Corporate Bond Market*, 2014.

Tweede Vaticaans Concilie, *Gaudium et spes - Over de Kerk in de wereld van deze tijd*, Gooi & Sticht, Hilversum, 1968.

Trucost, *Natural Capital at Risk – The Top 100 Externalities of Business*, 2010.

Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Lessen in Duurzaamheid*, Den Haag, 2013.

Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, *Het CDA en de maatschappelijke onderneming*, Den Haag, 2013.

Verloop, Willemijn & Mark Hillen, *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2013.

World Economic Forum, Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company, *Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains*, 2014.

World Wildlife Fund (WWF), *Power Forward 2.0: How American Companies Are Setting Clean Energy Targets and Capturing Greater Business Value*, 2014.