

De zoektocht van de Rotterdam School of Management naar zijn maatschappelijke rol liep parallel met veranderende behoeften in de samenleving. De SDG's van de Verenigde Naties kwamen daarbij als geroepen.

Een nieuwe lente in Rotterdam

Naar een waardengedreven universiteit

Rob van Tulder

Erasmus Universiteit Rotterdam

Sinds 2017 heeft de Rotterdam School of Management (RSM), de faculteit bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit, een nieuwe missie: *'RSM is a force for positive change in the world'*. Sinds 2019 heeft ook de gehele universiteit een nieuwe missie, het 'creëren van een positieve maatschappelijke impact'. Beide stappen zijn uitingen van een nieuwe fase in het bestaan van de universiteit: van een sterk efficiëntiegedreven naar een veel meer waardengedreven hogeronderwijsinstelling. De omarming van de Sustainable Development Goals (SDG's) vormt een essentieel onderdeel van deze ambitie. Erasmus Universiteit en RSM waren de eerste universiteit en faculteit in Nederland die het SDG Charter ondertekenden. De leidende rol die RSM in deze transitie heeft gespeeld is opmerkelijk. Tot het schooljaar 2016-2017 voerde het een tamelijk nietszeggend marketingstatement als slogan: *'The business school that thinks and lives in the future'*. De missie van de businessschool ging over excellent en verantwoorde-

lijk onderzoek en onderwijs. Dat was weliswaar risicoloos, maar ook niet motiverend, noch voor medewerkers, noch voor studenten, noch voor maatschappelijke stakeholders. Verzuiming van de leider van een grote onderneming in die tijd: 'Als jullie denken en leven in de toekomst, wat doen jullie dan nu?'

Lange aanloop

De recente wijziging van motto en visie illustreert de zoektocht naar grotere impact en een nader nadenken over de rol van de universiteit in de samenleving. Voor RSM kwam dat neer op een aantal typische fasen:

- RSM 1.0 (begin jaren tachtig-midden jaren negentig): sterk op onderwijs georiënteerde instelling met vooral toegepast onderzoek; RSM werd in deze tijd verreweg de grootste bedrijfskundeopleiding in Nederland en een van de drie grootste in Europa;
- RSM 2.0 (midden jaren negentig-2005): van toegepast onderzoek naar fundamenteel, monodisciplinair onderzoek (gericht op publicaties in zogenaamde 'P*-bladen'); zucht naar internationale academische erkenning, met het risico dat onderzoek en onderwijs uit elkaar lopen, wat ook gebeurde;
- RSM 3.0 (2005-2016): 'valorisatieambitie', opgevat als de vertaling van fundamentele kennis naar nuttige kennis voor stakeholders; deze periode markeert ook de opstart van een groot aantal *expertise centres*, die een brugfunctie beogen te vormen tussen de universiteit en de maatschappij, met de daarbij horende aanstellingsproblemen en het risico dat de universiteit consultancy gaat bedrijven;

Hij zei: als jullie
denken en leven
in de toekomst, wat
doen jullie dan nu?

Millennials en de generatie Z maken zich steeds meer zorgen over de eigen toekomst

- RSM 4.0 (2016-2020): poging tot een geïntegreerde aanpak van de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie; instelling van een *dean of engagement and partnerships* en grotere betrokkenheid van alumni in een verdere stap om, in interactie met de samenleving, onderzoeks- en onderwijsprioriteiten te stellen.

Deze fasen lopen min of meer parallel met veranderende behoeften in de samenleving, zo ook bij ondernemingen, wetenschappers en studenten:

- *Ondernemingen* – als primaire kennisobject van RSM – zijn steeds meer op zoek naar *purpose*. Winst is een middel, maar geen doel op zich. Toekomstbestendig ondernemen vraagt weliswaar om een ‘duurzame winst’, maar deze is in toenemende mate gekoppeld aan de legitimiteit van ondernemingen, die weer afhankelijk is van de manier waarop zij maatschappelijke meerwaarde realiseren. Het vertrouwen dat ondernemers de ‘juiste dingen’ doen is historisch laag. Vooroplopende ondernemers als Paul Polman (Unilever) en Feike Sijbesma (DSM) maken duidelijk dat ondernemen in een ‘systeem dat faalt’ weinig aantrekkelijk is.
- *Wetenschappers* leveren steeds meer kritiek op de smalle en gespecialiseerde invulling van wetenschap. Ook in de bedrijfskunde groeit de zorg om de beperkte relevantie van gepubliceerd onderzoek voor de managementpraktijk. In de topbladen komt steeds meer aandacht voor zogenaamde *grand challenges* en de rol die ondernemingen daarbij in negatieve en positieve zin (kunnen) spelen. *Recreating capitalism* en *shared value creation* zijn termen die ook in het wetenschappelijk discours opkomen, net zoals *purpose driven* organiseren, of maatschappelijk verantwoord ondernemen als serieus onderzoeksthema.
- Methodologisch bewandelen wetenschappers nieuwe wegen, waarbij de nadruk komt te liggen op experimenten, *living labs*, actieonderzoek en in het algemeen een grotere betrokkenheid van stakeholders bij onderzoek. Onderzoeksfinanciering (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) speelt hierbij ook een rol.
- Bij RSM komt de thematiek van de vakgroep Business-Society Management (B-SM), zoals leiderschap,

maatschappelijk verantwoord ondernemen, *governance*, *wicked problems*, ethiek, non-profitmanagement en partnerschappen, steeds centraler te staan in zowel onderwijs als onderzoek. De valorisatieambitie wordt interactief: niet alleen vertaling van kennis naar de praktijk, maar ook het meenemen van de praktijkvragen (stakeholders) in nieuwe vormen van participatief onderzoek en onderwijs.

- Ook *studenten* roeren zich steeds meer: naast studentenprotesten tegen een uitsluitend op efficiëntie gerichte opleiding, blijken millennials en de generatie Z (de huidige studenten) zich meer zorgen te maken over hun eigen toekomst. Onderzoek van PricewaterhouseCoopers onder millennials laat bijvoorbeeld zien dat 60 procent van hen liever wil werken voor een onderneming met een maatschappelijk doel (*purpose*), ook als dat ten koste gaat van de winstgevendheid. Studenten zijn steeds meer op zoek naar zingeving; zoals ook blijkt uit gedragsonderzoek, zijn geld en bonussen daarbij een slechte motivator.

Direct rijp

Gegeven deze parallelle ontwikkelingen is het niet zo verrassend dat RSM in 2015, toen de Verenigde Naties de SDG's presenteerden, direct rijp was om ze op te pakken. In een samenleving die meer waardengedreven wordt, ligt een (her)waardering van de eigen positie van de universiteit voor de hand. Al snel was duidelijk dat de SDG's weliswaar niet perfect waren, maar wel een samenbrengende agenda creëerden met maatschappelijke ambities voor de komende vijftien jaar, die grote groepen in de samenleving omarmden. Het proces van stakeholderengagement en de hybride governancestructuur die aan de formulering van de SDG's ten grondslag lagen, maakten tevens duidelijk dat dit geen overheidsproject meer was, zoals de Millenniumdoelstellingen uit 2000. Daarnaast was ook duidelijk dat de doelen niet ideologisch waren geïnspireerd of geformuleerd: wie kan er bijvoorbeeld tegen het volledig uitbannen van armoede zijn (Doelstelling 1)? De SDG's laten ruimte open voor vele aanvliegroutes, zolang die maar op hetzelfde doel gericht zijn.

Het oprichtingsdocument van de SDG's erkende nadrukkelijk de rol van de private sector: 'We acknowledge the role of the diverse private sector, ranging from micro-enterprises to cooperatives to multinationals (...) in the implementation of the new Agenda' (VN, 2015). Nog sterker: ondernemingen en ondernemers kregen een centrale rol toebedeeld, onder andere vanwege hun vermogen om te innoveren, risico's te nemen en te schalen. De SDG-agenda gold als een jaarlijkse investeringskans van 12 biljoen dollar. Voor veel bedrijfskundigen was het ook duidelijk dat het omarmen van de SDG-agenda ondernemingen kon helpen hun geloofwaardigheid als maatschappelijke spelers weer terug te verdienen, en/of

Duurzame doelen

zich weer met de essentie van ‘echt ondernemen’ bezig te houden. RSM had al eerder erkend (RSM 2.0 en 3.0) dat een van de belangrijkste doelstellingen van ondernemingen was om waarde toe te voegen aan de samenleving. De SDG-agenda maakte die waardepropositie concreet en maatschappelijk gewaardeerd.

Gezamenlijke vlag

Een grote businessschool zoals RSM bleek een microkosmos van allerlei initiatieven en bevlogen mensen te bevatten, die de agenderende rol van de SDG's ook naar de eigen organisatie wilden vertalen. Al eerder ingezette initiatieven rondom duurzaamheid en leiderschap – de Erasmus Sustainability Hub, het Sustainability Forum, de KP-MG-prijs voor duurzame scripties – kregen op een vrij natuurlijke wijze een gezamenlijke vlag.

Doordat duurzaamheid een breder thema werd, dat naast ecologie nu ook de maatschappij en de economie omvatte, werd de onderzoeks- en onderwijsuitdaging ook universeel (en niet-specialistisch). Intern ontstonden allianties tussen medewerkers uit al langer actieve vakgroepen (zoals B-SM), een aantal hoogleraren dat zich vanuit diverse vakgebieden ook al met waarden had beziggehouden en belangrijke individuele aanjagers zoals coördinator Eva Rood, die van de verspreiding van de SDG-gedachte hun persoonlijke project maakten en juist als niet-academische staf vanuit het gemeenschappelijke belang van RSM het initiatief konden nemen.

Toevalligerwijs was RSM net bezig het curriculum te herzien, onder meer in de bachelorfase. De SDG-vlag kwam wat dat betreft dan ook als geroepen. Het gevolg: in de eindtermen van alle vakken staat nu de vraag welke SDG's er aan bod komen. RSM kon nu externe allianties smeden met ondernemingen en steeds grotere groepen studenten sloten zich bij de SDG-ambitie, onder andere door te participeren in cursussen en door activiteiten op en om de campus.

De vakgroep B-SM kent momenteel honderdvijftig masterstudenten, die zich allemaal op duurzaamheid (en de

SDG's) willen bekwamen. Maar ook bijvoorbeeld bij de vakgroep Finance blijkt eenderde van de studenten de afstudeerscriptie aan *sustainable finance* te wijden. Op het moment dat het verzoek om het SDG Charter te ondertekenen voorbijkwam, was dat in die constellatie al geen vraag meer. Het SDG Charter definieert de rol van ondernemingen als volgt: *‘The purpose of businesses is to create economic, social and environmental value by providing valuable goods and services in a profitable manner.’*

Deze formulering was een bevestiging van al eerder ingezet beleid. Dan blijkt een instelling als RSM gelukkig ook een waardegemeenschap, waarbij een aanzienlijk aantal mensen zich wil laten inspireren door een gezamenlijke agenda en daar ook initiatieven aan weet te verbinden: een SDG-escape room, SDG-ambassadeurs (voor elke SDG ten minste één student en een alumnus), grote poster events rondom de SDG's en SDG-cases in de interne case-competitie. Klap op de vuurpijl was de lancering van een SDG-MOOC (*Massive Open Online Course*), getiteld *‘Driving business towards the Sustainable Development Goals’*, waarbij studenten, docenten, alumni en bedrijfsleiders alle zeventien doelstellingen toelichtten in videostatements en cases. In 2019 kreeg deze MOOC de Excellence Award van het Sustainable Solutions Network van de VN. Internationale erkenning bevestigt interne verandertrajecten: dat geldt voor ondernemingen, maar natuurlijk ook voor universiteiten.

Tussen talk en walk

Zijn we nu klaar? Nee, verre van. Zoals dat het geval is bij de meeste verandertrajecten, kent ook RSM een aanzienlijk gat tussen ambitie (*talk*) en realisatie (*walk*). Lang niet alle medewerkers, studenten en externe stakeholders delen de SDG-ambitie. In hoeverre de formulering van SDG's in onderwijs-eindtermen meer wordt dan een kwestie van aanvinken, is nog onduidelijk (en ervaringen uit het verleden zijn daarbij lang niet altijd positief).

In een belangrijke transitiefase van RSM (RSM 1.0 tot en met 3.0) lijken de SDG's wel op het juiste moment te zijn gekomen. Bij de nadere invulling van de maatschappelijke ambities van RSM als onderzoeks- en onderwijsinstelling nemen we de SDG's nu mee in curriculum en onderzoek. Zeker bij een businessschool van de omvang van RSM leidt dat er niet toe dat direct alles ‘SDG-proof’ wordt, maar wel dat er kritische massa aanwezig is om niet alleen voor intern gebruik maar ook voor de samenleving inzichten te ontwikkelen. De interactie met de samenleving – mits die daar positief op reageert – kan vervolgens een zichzelf versterkend proces in gang houden. Dat is ten dele ook al gebeurd en dat verklaart voor een groot deel het eerste succes van het SDG-traject.

Maar ons eigen onderzoek naar duurzaamheidstransities laat ook zien dat dit nog onvoldoende is om met vertrouwen naar de toekomst te kunnen kijken. Het risico van ‘SDG

Ook wij kennen
een aanzienlijk gat
gat tussen ambitie
en realisatie

Duurzame doelen

washing’ ligt op de loer. Soortgelijke fenomenen zijn al bekend in de vorm van *green washing* (je groener of maatschappelijk verantwoord voordoen dan je bent) en *white washing* (zaken camoufleren of vergoelijken), maar in de SDG-context krijgt dit een vrij specifieke invulling. Veel ondernemingen en overheden die momenteel de SDG’s omarmen, doen dit namelijk op vrij oppervlakkige wijze. Het *Global Compact Progress Report 2019* van de VN constateert bijvoorbeeld dat meer dan tweederde van de leiders van ondernemingen het belang van de SDG’s erkent, maar slechts een vijfde denkt er daadwerkelijk wat aan te doen. Doordat de SDG agenda zo veel thema’s bevat, kan eigenlijk iedereen wel claimen ‘iets’ met de SDG’s te doen.

Het oppervlakkig omarmen van een ambitie bergt het gevaar van *moral selflegitimation* in zich: een verminderde motivatie om echte verandering door te voeren. Het écht integreren en implementeren van de SDG-ambitie vergt meer: coherentie, integratie, verdere implementatie en dus ook soms pijnlijke beslissingen om niet-duurzame activiteiten af te bouwen. Momenteel is dit mechanisme een van de grootste bedreigingen voor de SDG’s: relatief succes in het omarmen van de doelen, maar matige motivatie of gebrek aan kennis en kunde om echt door te pakken.

In september 2019 was in alle voortgangsrapportages van de SDG’s te lezen dat er te weinig vooruitgang zit in het SDG-traject. De VN kondigden voor de periode 2020-2030 een ‘*decade of action*’ en ‘*acceleration*’ aan, omdat een stevige versnelling en verdieping van het commitment aan de SDG’s nodig zijn. Er is op sommige SDG’s zelfs sprake van achteruitgang. Het belangrijkste knelpunt: onvoldoende integratie van de SDG’s in de kernactiviteiten, zelfs bij degenen die de grootste supporters zijn. Dat geldt voor ondernemingen en overheden, maar ook voor universiteiten. Bibliometrisch onderzoek van de Vereniging van Universi-

teiten laat bijvoorbeeld zien dat Nederlandse universiteiten veel relevant onderzoek doen naar thema’s die gerelateerd zijn aan de SDG’s, maar onderzoek dat echt gericht is op de SDG-agenda is schaars en/of gefragmenteerd. Daardoor blijft de agenderende, accumulerende en integrerende functie van de SDG’s relatief beperkt.

En nu doorzetten

Het succes van de SDG’s kan zich ook tegen de aanhangers keren, als de erkenning te makkelijk gaat. Dat geldt voor ondernemingen, overheden, maatschappelijke organisaties en universiteiten. Ook bij RSM ligt dat gevaar op de loer. En het is nog niet helemaal duidelijk of we dit als organisatie voldoende onderkennen. Een volgende fase is derhalve essentieel: het operationeel maken van SDG’s (ook op het niveau van de 169 targets) en nadenken over manieren waarop we dat op een goede manier kunnen uitwerken in partnerschappen met maatschappelijke spelers. Naarmate bedrijven en universiteiten daarin vaker gezamenlijk optrekken, zijn synergieën makkelijker te behalen. Een manier is bijvoorbeeld om vraag en aanbod van ‘SDG-professionals’ nadrukkelijker aan elkaar te koppelen: ondernemingen via banen, universiteiten via (gecertificeerde) opleidingen. Net zoals ondernemingen steeds meer erkennen dat zij de SDG-agenda niet alleen kunnen realiseren, zullen universiteiten moeten erkennen dat dit ook voor hen geldt.

Rob van Tulder

is oprichter van de vakgroep Business-Society Management en academisch directeur van het Partnerships Resource Centre van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit