

# Een ‘social audit’ dwingt tot ondernemen gebaseerd op maatschappelijke waarde

De samenleving verwacht dat bedrijven opereren met oog voor de legitieme belangen van burgers, consumenten, milieu en gemeenschappen. Die belangen leggen het echter veelal af tegen het winststreven. Dat zou kunnen veranderen met het invoeren van een corporate social audit, waarbij (grote) bedrijven cyclisch worden beoordeeld op hun maatschappelijke meerwaarde.

## IN HET KORT

- Een audit creëert een vorm van verantwoording van bedrijven aan de samenleving, en vernieuwt daarmee hun *license to operate*.
- Wie het in de social audit bovengemiddeld goed doet, krijgt een financiële premie; wie het slecht doet een boete.
- Zo’n systeem creëert competitie, waarin bedrijven beloofd worden voor maatschappelijke waardecreatie.

## RUTGER CLAASSEN

Hoogleraar aan de Universiteit Utrecht

Nederland was te klein toen vorig voorjaar *Booking.com* staatssteun aanvroeg in verband met de coronacrisis. Het bedrijf had vorig jaar nog massaal dividend uitgekeerd (vijf miljard euro) en eigen aandelen ingekocht (acht miljard), en profiteert van de gunstige Nederlandse belastingregels. *Booking.com* werd zo tot symbool van de lelijke kant van het kapitalisme: in goede tijden de aandeelhouders fêteren, en in slechte tijden de hand ophouden bij de overheid.

Nu blijkt dat *Booking.com* bepaald niet alleen staat. Volgens een onlangs verschenen rapport van Oxfam hebben tijdens de coronacrisis winstgevende multinationals wereldwijd uitkeringen aan hun aandeelhouders geprioriteerd boven het helpen van hun werknemers of het aanleggen van buffers. En zelfs verlies draaiende bedrijven deden aan deze uitkeringen, terwijl ze tegelijkertijd personeel ontsloegen en overheidssteun aanvroegen (Oxfam International, 2020).

Ondernemerschap is essentieel bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Markten bieden de kans om snel en adequaat in te spelen op de wensen van consumenten. Maar de beslissingen van (grote) bedrijven hebben een ingrijpend effect op werknemers, klanten, leveranciers, burgers en het milieu. Hoe zorgen we ervoor dat bedrijven zich ook actief op hun belangen kunnen richten? Hierbij gaat het niet alleen om schandalen en uitwassen.

Voor het aanpakken van maatschappelijke problemen als klimaatverandering, ongelijkheid, uitbuiting en racisme is de bijdrage van bedrijven cruciaal.

In dit artikel doe ik een voorstel, dat niet steunt op een blind vertrouwen in de markt, maar ook niet terugvalt op klassieke regulering door de staat. Bedrijven zouden eens in de zoveel jaren aan een *social audit* moeten worden onderworpen, waarin hun maatschappelijke bijdrage wordt gewogen. Door daaraan financiële consequenties te verbinden én ook een competitie op te zetten, worden bedrijven geprikkeld om hun maatschappelijke rol serieus te nemen.

## Van aandeelhouders naar stakeholders

Wat betreft de maatschappelijke rol van bedrijven zijn er twee tegengestelde visies. Het eerste paradigma is dat van het aandeelhouderskapitalisme. Dit heeft kortweg als formule: ‘markt + regulering’. Overeenkomstig Milton Friedmans beroemde mantra dat *the social responsibility of business is to increase its profits* (Friedman, 1970), hoeven bedrijven geen rekening te houden met de belangen van anderen dan hun aandeelhouders – behalve natuurlijk wanneer dat de belangen van diezelfde aandeelhouders zou schaden. Waar andere stakeholders hun eigen belangen contractueel niet voldoende kunnen beschermen, moet de overheid bijspringen. Regulering is dus de aangewezen weg voor maatschappelijke belangen die in de markt buiten de boot vallen. Dit paradigma is de afgelopen decennia dominant geworden, zowel in Angelsaksische landen als – in mindere mate – in Europa (Bezemer et al., 2017).

Het tweede paradigma is dat van het stakeholderskapitalisme, en het verwante idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hierin moeten bedrijven zich laten leiden door de belangen van alle stakeholders: werknemers, klanten, leveranciers, milieu en natuur, en de lokale en nationale gemeenschappen waarin het bedrijf is ingebed (Freeman et al., 2010).

In de zomer van 2019 bekeerde de Business Roundtable, een club van de grootste Amerikaanse bedrijven, zich tot het stakeholderskapitalisme, na decennialang Friedman-achtige *statements* te hebben gepubliceerd over het ‘doel van een bedrijf’ (*corporate purpose*). In Nederland introduceerde de commissie-Van Manen in 2016 een vergelijkbare gedachte met de herziene Nederlandse Corporate Governance Code: “Het bestuur richt zich op de lange

termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming, en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders.”

### Praktijk weerbarstig

Woorden alleen zijn echter niet genoeg. Ondanks de verklaring van de Business Roundtable hebben Amerikaanse bedrijven het afgelopen jaar hun gedrag niet gewijzigd (Cools, 2021, in dit nummer). Het in de praktijk brengen van MVO blijft een *uphill struggle*, zie bijvoorbeeld het boek van Jeroen Smit (2019) over de poging van Paul Polman om Unilever te verduurzamen.

MVO probeert om vanuit het ‘binnenste’ van de markt zelf verandering op gang te brengen. Daarmee appelleert het aan de eigen motivatie van de bedrijven zelf. En waar dit werkt, is dat een krachtige drijfveer voor verandering.

Maar omdat MVO vaak kostprijsverhogend is, vereist het een flinke dosis opofferingsgezindheid van bedrijven – het levert dus een concurrentienadeel op. Die drempel is nog vaak te hoog, en daarmee blijven de resultaten van het MVO in de praktijk dikwijls zeer beperkt (Ruggie, 2018; Vogel, 2005).

### Nadelen regulering

Dus dan toch regulering? Een evident voordeel is dat regulering, mits goed uitgevoerd, niet vrijblijvend is. Bovendien zorgt regulering voor een gelijk speelveld waarop bedrijven geen concurrentievoordeel kunnen behalen door op ecologische of sociale aspecten te korten.

Regulering heeft echter ook nadelen. Adequate wet- en regelgeving maken kost tijd. Daarom lopen regels vaak achter bij de bestaande ontwikkelingen, zeker in zich technologisch snel ontwikkelende branches.

Maar, meer principieel gezien, is het ook niet altijd goed mogelijk om gedrag in externe regels voor te schrijven. Veel beslissingen zijn per definitie aan bedrijven zelf: waarin te investeren, wat voor personeelsbeleid te voeren, wat voor beleid te voeren met betrekking tot politieke advertenties (Facebook) of censuur in China (Google), et cetera. Om dit alles te reguleren zou extreem duur en complex worden, zo niet onwerkbaar. Toch hebben die beslissingen belangrijke maatschappelijke effecten.

Tot slot wordt regelgeving nogal eens te sterk beïnvloed door de sectoren die gereguleerd moeten worden. Op het speelveld van de lobbyisten is het bedrijfsleven veel beter vertegenwoordigd dan de stakeholders. Regelgeving kan ook door grote bedrijven uitgelokt worden, omdat zij wel aan de administratieve last kunnen voldoen, maar hun kleinere concurrenten niet.

De vraag is of er een manier is om de voordelen van MVO en regulering met elkaar te verbinden, en de nadelen te vermijden. Kan er (zoals bij regulering) een gelijk speelveld worden afgedwongen – maar dan wel zo dat bedrijven *zelf* gemotiveerd worden (zoals bij MVO) om stakeholdersbelangen serieuzer te nemen? Hiertoe zou ik het idee van een *corporate social audit* (CSA) willen voorstellen.

### De corporate social audit

Het basale idee van de CSA is simpel. Een door de overheid ingestelde commissie beoordeelt alle bedrijven die

CSA-plichtig zijn. Om de focus op grote bedrijven te leggen, zouden bijvoorbeeld alleen bedrijven met meer dan 250 werknemers CSA-plichtig kunnen zijn. De beoordeling kan cyclisch zijn, bijvoorbeeld eens in de vijf of zes jaar. Aan het begin van de cyclus stelt een CSA-orgaan criteria op. Deze criteria geven uitdrukking aan wat de samenleving op dat moment ziet als de gewenste maatschappelijke waardecreatie van ondernemingen. Aan het eind van de cyclus kunnen CSA-commissies de deelnemende bedrijven op deze criteria beoordelen.

Op basis van de beoordeling wordt er een publieke ranglijst van alle deelnemende bedrijven opgesteld. Die ranking kan vervolgens opgesplitst worden in bijvoorbeeld vijf categorieën: de best scorende bedrijven krijgen een A-status, de minst scorende een E-status.

Tot slot legt de overheid aan elk bedrijf financiële consequenties op. Op elke categorie is een ander financieel tarief van toepassing. Plaatsing in een hogere categorie levert geld op, en een lagere classificatie kost het bedrijf geld. Daarmee krijgen CSA-prestaties rechtstreeks invloed op de bottomline van elk bedrijf, en motiveren aldus het bedrijf om die prestaties serieus te nemen.

De beoordeling via een CSA is dus geen regulering waaraan men wel of niet kan voldoen. Het is een plaats- en tijdgebonden waardering, die verschillende gradaties kent (men krijgt meer of minder punten). Dit oordeel zou dan ook niet als een ambtelijk oordeel moeten worden gezien, waartegen men in beroep zou kunnen gaan. Eerder is het een daad van ‘mede-bestuur’ in de corporate-governance- verhoudingen, vergelijkbaar met de beslissingen van aandeelhoudersvergaderingen, ondernemingsraden of raden van commissarissen. Net zoals de kiezer in het stembokje of de scheidsrechter op het voetbalveld, heeft de CSA bij zijn oordeel altijd gelijk.

Wat betreft de specifieke inrichting van de CSA zijn er verschillende opties mogelijk. Kader 1 schetst een aantal belangrijke designkeuzes en hun implicaties.

### Speelveld in beweging

Er zijn meerdere recente ontwikkelingen, die eveneens tot doel hebben om MVO meer verplichtend te maken. Een CSA zou daarbij kunnen aanknopen, maar geeft daaraan dan wel zijn eigen draai.

#### *Purpose in statuten*

Ten eerste is er steeds meer aandacht voor de mogelijkheid dat bedrijven een doel of *purpose* in de statuten definiëren, al dan niet verplicht voor alle bedrijven (Levillain en Segrestin, 2019; Mayer, 2018). In de Nederlandse context riepen 25 hoogleraren Ondernemingsrecht onlangs hiertoe op. Ook pleitten zij voor het vastleggen van een zorgplicht in het Burgerlijk Wetboek. Voortaan moet het bestuur het als een opdracht zien dat de onderneming “deelneemt aan het maatschappelijke verkeer als een verantwoordelijke vennootschap” (Winter et al., 2020). Dit is een open norm, waaraan het bestuur verdere invulling moet geven.

Als de onderneming een nieuw doel moet dienen – naast economische nu ook maatschappelijke waardecreatie – dan moet daar ook verantwoording voor worden afgelegd. Het toezicht daarop legt het voorstel van Winter et

## Vier designkeuzes voor de corporate social audit

KADER 1

### 1. Criteria: hoe worden bedrijven beoordeeld?

Een CSA-orgaan definieert aan het begin van elke cyclus een x-aantal criteria en een maximaal te behalen aantal punten per criterium (bijvoorbeeld: tien criteria, maximaal tien punten per criterium). De voornaamste keuze hierbij is: moet men een zeer gedetailleerde lijst van criteria maken, of een beknopte opsomming van enkele basale criteria van verantwoord ondernemen? Het eerste geeft meer zekerheid over de verwachtingen, wat de betrokken bedrijven zullen waarderen. Het laatste geeft meer ruimte om zelf invulling te geven aan de strategie, en dan gaandeweg de rit aanpassingen te doen als de omstandigheden daarom vragen. Het geeft ook de beoordelende commissie de ruimte om bedrijven af te rekenen op hun gedrag in onverwachte situaties. Vragen ze staatssteun aan terwijl ze net hun aandeelhouders vorstelijk hebben beloofd, dan maakt dat geen goede beurt bij de commissie.

### 2. Ranking: hoe de bedrijven te ranken?

De belangrijke keuze is tussen een concurrerende of een niet-concurrerende ranking. Bij de eerste is er een beperkt aantal plaatsen beschikbaar per tier. Alleen de twintig procent best scorende bedrijven belanden in tier A, de daaropvolgende beste twintig procent in tier B, enzovoort. Zo'n opzet garandeert (net als het marktmechanisme) een *race to the top*. Voor de A-status moet men beter scoren op de criteria dan de andere bedrijven. Aan het begin van elke nieuwe cyclus weet men welk type investerin-

gen in de voorgaande cyclus hebben geleid tot de A-status. Die benchmark evenaren of overtreffen zal nodig zijn om in de nieuwe cyclus kans te maken op een A-status. Als de financiële prikkel effectief is, stimuleren bedrijven elkaar zo in de loop van meerdere cycli om telkens hogere resultaten te boeken. Een alternatief is een niet-concurrerende opzet. Dan kunnen in principe alle bedrijven een A-status krijgen, als alle zouden excelleren. Zo'n systeem kan ook een 'virtueuze cirkel' in gang zetten, maar dan moet de CSA-commissie bij het begin van elke cyclus per criterium telkens als drempel hogere scores kalibreren om tier A, B, C, et cetera te halen. Dit lijkt potentieel vatbaar te zijn voor oneigenlijke vormen van beïnvloeding. Als alle bedrijven zich sympathiek presenteren, kan een CSA-commissie in de verleiding komen om iedereen hoog te waarderen. Met een concurrerend systeem worden commissies gedwongen om het goede van het betere te scheiden.

### 3. Consequenties: hoe de financiële prikkel in te richten?

Een mogelijke financiering is door middel van een progressieve korting op de vennootschapsbelasting, die hoger uitvalt naarmate men in een hogere tier is beland. Dit lijkt op het principe achter de motorrijtuigenbelasting, waarbij zuiniger auto's minder betalen. Echter, omdat bedrijven zelf invloed hebben op de presentatie van de winst waarover er belasting wordt geheven, is het wellicht beter om een apart CSA-fonds op te richten. Daarin storten

aan het begin van de cyclus alle aan de CSA deelnemende bedrijven een bijdrage. Vervolgens ontvangt elk bedrijf een uitkering, die hoger is naarmate men in een hogere tier is beland. Voor sommige bedrijven zal de netto-som (bijdrage plus uitkering) positief zijn (bonus), voor anderen negatief (malus). De uitkering is gerelateerd aan de omzet, zodat de prikkel voor elk bedrijf even betekenisvol is. Aan het eind van elke cyclus is het fonds weer leeg. Het doel is immers niet om de schatkist te versterken, maar om aan bedrijven de gewenste prikkels te geven.

### 4. Samenstelling: wie geeft de beoordeling?

De samenstelling van zowel het CSA-orgaan dat de criteria opstelt, als de beoordelende commissies, kan gericht zijn op expertise dan wel op politiek draagvlak. Expert-commissies worden geacht om onafhankelijk te kunnen oordelen, en bestaan bijvoorbeeld uit wetenschappers, accountants en ervaren ambtenaren van toezichthoudende organen zoals de ACM (Autoriteit Consument en Markt). In een meer gepolitiseerde variant bestaan de CSA-commissies uit representanten van ngo's, vakbonden, de overheid en het bedrijfsleven (poldervariant), uit leden van het parlement (parlementaire variant), of uit door loting aangewezen burgers (burgervariant). Mengvormen zijn ook denkbaar, zoals commissies met zowel experts als politiek gelegitimeerde commissieleden.

al. (2020) in handen van bestaande organen: de raad van commissarissen en de aandeelhoudersvergadering.

Maar het is de vraag of aandeelhouders daartoe de juiste stakeholdergroep vormen, en bereid zijn om te snijden in het vlees van hun financiële belang bij hoge rendementen (Hart en Zingales, 2017). De belangen van stakeholders zouden natuurlijk ook op bedrijfsniveau kunnen worden verankerd, bijvoorbeeld door het oprichten van een 'maatschappelijke raad' (Loonen en Mulder, 2020), al dan niet naast of in plaats van de raad van commissarissen.

De CSA stelt een andere route voor om de purpose ofwel het doel te verantwoorden. Door op nationaal of Europees niveau verantwoording af te leggen aangaande maatschappelijke waardecreatie, wordt de verantwoording losgekoppeld van de directbetrokkenen bij het bedrijf zelf. Daarmee wordt er iets unieks mogelijk, namelijk het onderling vergelijken van bedrijven, ze met elkaar in een concurrentieverhouding te zetten, en ze financieel te prikkelen.

### Niet-financiële verslaggeving

Een tweede ontwikkeling is een revolutie in rapportage en accounting. Sinds enkele jaren verplicht de Europese Unie grote ondernemingen om niet-financiële informatie in hun jaarverslagen te rapporteren. Er zijn inmiddels steeds meer frameworks beschikbaar gekomen voor het rapporteren van niet-financiële informatie. Organisaties zoals het Global Reporting Initiative (GRI), het International Integrated Reporting Council (IIRC) en de Sustainability Accounting Standards Board (SASB) zijn hierbij leidend. Ook zijn er bedrijven, zoals Sustainalytics, die informatie

verzamelen over de milieu-, sociale en ondernemingsprestaties (*environmental, social and corporate governance*; ESG).

Deze frameworks impliceren een geheel nieuwe visie op de onderneming; als een organisatie waarin er verschillende vormen van kapitaal (financieel, materieel, menselijk, intellectueel, maatschappelijk en natuurlijk) als input dienen, om verschillende typen van output – financieel en niet-financieel – te genereren.

Een risico is echter dat deze frameworks toch vooral blijven dienen om beleggers te informeren over de langetermijnrisico's wat betreft het investeren van hun financiële kapitaal. Aan hen wordt niet gevraagd om als doelstelling de vermeerdering van andere kapitaalvormen serieus te nemen, en om dus na te denken over de *trade-offs* tussen financiële en andere vormen van kapitaal (Gleeson-White, 2020).

In deze context zou een CSA twee effecten hebben. Ten eerste zorgt deze voor uniformering, doordat een CSA-orgaan een eenduidige publieke standaard vast stelt voor maatschappelijke (niet-financiële) waardecreatie. De veelheid aan bestaande initiatieven kan worden gekanaliseerd wanneer op nationaal of (beter nog) Europees niveau slechts één standaard wordt gehanteerd.

Ten tweede zouden genoemde *trade-offs* hiermee op tafel komen te liggen. Die *trade-offs* vragen om keuzes die niet op een neutrale of objectieve manier gemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd zijn de maatschappelijke belangen hierbij immens. Precies daarom is er behoefte aan een democratische legitimering van dergelijke keuzes (Davis, 2020). Door een CSA ontstaat er een publiek gelegiti-

meer oordeel over hoeveel maatschappelijke waarde een onderneming, in vergelijking met andere, gecreëerd heeft.

### Mogelijke nadelen

Allerlei bezwaren zijn denkbaar tegen het instellen van een CSA. Ik beperk me hier tot vier ervan.

Ten eerste is er de zorg dat bedrijven in staat zullen zijn om hun scores te manipuleren en zich mooier voor te doen dan ze zijn, net zoals bij de 'greenwashing' van bestaande MVO-initiatieven. Belangrijk bij het beperken van dit risico is dat de informatie, op basis waarvan de CSA-commissies beslissen, openbaar is. Meerdere partijen – waaronder ngo's, wetenschappers en de bedrijven zelf – moeten informatie kunnen aanleveren op basis van eigen onderzoek. Ook accountants kunnen bepaalde informatie vaststellen. De CSA kan zo de katalysator worden van een publiek debat, waarbij de verwachtingen met betrekking tot het handelen van ondernemingen tegen het licht gehouden worden.

Ten tweede, remt een CSA niet de innovatie-dynamiek in de markt? Innovaties die ten koste gaan van de legitieme belangen van stakeholders, zullen het uiteraard zwaarder krijgen. Deze gaan immers vergezeld van een nieuw prijskaartje omdat de CSA de externe kosten van die innovaties internaliseert. De CSA helpt zo de markt om zich te concentreren op innovaties die niet zulke externe kosten hebben.

In hoeverre de CSA innovatie in die gewenste richting stuurt, hangt af van zijn 'financiële vuurkracht'. Een te zwakke CSA-prikkel brengt geen wezenlijke gedragsverandering richting meer maatschappelijke waardecreatie tot stand. Een te sterke CSA-prikkel kan de financiële waardecreatie te veel beknotten. Hoe het belang van financiële waardecreatie ten opzichte van de belangen van andere stakeholders gewogen wordt, is een politieke vraag. De tarieven van de CSA zijn het antwoord van elk land dat een CSA instelt.

En leidt een CSA niet tot een nadelige concurrentiepositie voor Nederlandse bedrijven? Deze zijn immers onderworpen aan een CSA, terwijl dit niet geldt voor hun Duitse, Amerikaanse of Chinese collega's. Dit derde bezwaar kan, bij gebrek aan een 'wereldregering', niet volledig ondervangen worden, maar een CSA op EU-niveau zou voldoende moeten zijn. De EU implementeert immers heel veel regulering die potentieel kostprijsverhogend is voor bedrijven. Dat kan Europese bedrijven mondiaal mogelijk op achterstand zetten. Maar toegang tot de Europese markt is een aanlokkelijke prijs – waarvoor bedrijven bereid zijn om zich aan een Europese regelgeving te onderwerpen. Dat zou ook voor de CSA kunnen gelden. Het is open voor debat of een Nederlandse CSA, als voorloper van de instelling van een Europese evenknie, wel een goed idee is.

Ten vierde: hoe moet het met de beoordeling van dochterondernemingen in het buitenland van multinationals met een hoofdvestiging in Nederland? In een ideale wereld zouden deze dochters in andere landen aan een CSA onderworpen worden. Zo zouden verschillende landen hun eigen accenten kunnen leggen bij de maatschappelijke verwachtingen die ze koesteren van bedrijven op hun grondgebied. Zolang andere landen geen CSA implementeren, zou het wat mij betreft legitiem zijn om de per-

formance van dochterondernemingen van Nederlandse multinationals mee te nemen in de beoordeling voor de Nederlandse CSA-commissie. Er ligt daarbij wel een risico van nationalisme op de loer; wellicht zou men in het buitenland tot een (heel) andere beoordeling komen. Toevoeging van buitenlandse inbreng in de relevante commissies zou dit bezwaar kunnen verzachten.

Duidelijk is dat op al deze vlakken uitdagingen liggen, maar alternatieve paden om het gedrag van ondernemingen effectief te sturen richting een grotere maatschappelijke meerwaarde zijn niet minder uitdagend.

### Tot slot

De CSA is weliswaar nog een tekentafelplan, maar sluit aan bij de recente ontwikkelingen in het denken over de verantwoordelijkheid van bedrijven. Er zijn allerlei variaties denkbaar op het idee van een corporate social audit. Over de haalbaarheid en wenselijkheid van elke variant zouden burgers kunnen debatteren. Economen zouden doorrekeningen kunnen maken, psychologen zouden gedragseffecten kunnen inschatten, juristen wetsteksten ontwerpen. Er zou met de audit geëxperimenteerd kunnen worden. Bijvoorbeeld eerst één cyclus bij wijze van proefaudit, zonder financiële sancties – eerst maar eens 'droogzwemmen'.

Hoe dan ook, bedrijven hebben veel economische macht, wat steeds meer zorgen bij burgers oproept. Er moet een manier gevonden worden om te zorgen dat hun operaties geen afbreuk doen, maar juist bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen. Een nieuwe geest van democratisch experimentalisme is nodig, en in die geest zal hopelijk het idee van een CSA iets kunnen betekenen.

### Literatuur

- Bezemer, P.-J., H. Volberda en F. van den Bosch (2017) Focus op aandeelhouders veelal slecht voor de financiële prestaties. *ESB*, 102(4751), 323–325.
- Cools, K. (2021) Afscheid van aandeelhouderskapitalisme vereist beperking van het rendementsstreven. *ESB*, 106(4795), 122–125.
- Davis, G.F. (2020) Corporate purpose needs democracy. *Journal of Management Studies*, te verschijnen. Artikel te vinden op [onlinelibrary.wiley.com](https://onlinelibrary.wiley.com).
- Freeman, R.E., J. Harrison, A. Wicks et al. (2010) *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge, VK: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970) The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 september.
- Gleeson-White, J. (2020) *Six capitals: capitalism, climate change and the accounting revolution that can save the planet*. Sydney (Crows Nest), Australië: Allen & Unwin.
- Hart, O. en L. Zingales (2017) Companies should maximize shareholder welfare not market value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 2(2), 247–275.
- Levillain, K. en B. Segrestin (2019) From primacy to purpose commitment: how emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. *European Management Journal*, 37(5), 637–647.
- Loonen, N. en H. Mulder (2020) Hoog tijd voor een maatschappelijke raad in bedrijfsbesturen. Artikel op [www.duurzaam-ondernemen.nl](http://www.duurzaam-ondernemen.nl), 28 januari.
- Mayer, C. (2018) *Prosperity: better business makes the greater good*. Oxford: Oxford University Press.
- Oxfam International (2020) *Power, profits and the pandemic: from corporate extraction for the few to an economy that works for all*. Oxfam Briefing Paper, september. Te vinden op [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org).
- Ruggie, J.G. (2018) Multinationals as global institution: power, authority and relative autonomy. *Regulation & Governance*, 12(3), 317–333.
- Smit, J. (2019) *Het grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman*. Amsterdam: Prometheus.
- Vogel, D. (2005) *The market for virtue: the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Winter, J.W., J.M. de Jongh, J.B.S. Hijink et al. (2020) Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer. *Ondernemingsrecht*, 7/86. Artikel te vinden op [www.recht.nl](http://www.recht.nl).