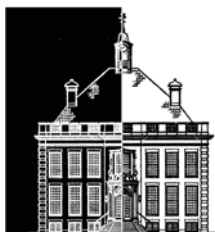


Commissarissendiner 2018

**De purpose driven onderneming;
een herdefinitie**



SPARRENDAAAL
SESSIONS

Voorwoord

Een intrinsieke verwevenheid van maatschappelijke kwesties en business. Zo kunnen we ‘purpose’ binnen de onderneming definiëren. En maar al te vaak worstelen bedrijven met die verwevenheid. Zo bleek ook uit de levendige discussies tijdens de achtste Roland Berger ‘Sparrendaalsessie’. Het samenzijn van commissarissen en toezichthouders was dit jaar opgebouwd rondom dat thema: de ‘purpose driven onderneming’.

Ook dit keer hadden we drie heel verschillende sprekers bereid gevonden om tot ons grote genoegen de inleidingen te verzorgen. Corien Wortmann-Kool, Ronald Latenstein van Voorst en Arnoud Boot gaven ieder vanuit hun eigen ervaringen en perspectieven een introductie op het thema. We zijn zeer erkentelijk voor hun bijdragen, die een vruchtbare voedingsbodem bleken voor de vragen en discussies van en met onze gasten.

Bij de Sparrendaalsessies geldt de ‘Chatham House Rule’: alles wat we bespreken, blijft onder ons. Mede om die reden durven de deelnemende commissarissen zo vrijelijk met elkaar het gesprek aan te gaan, en dat levert mooie en leerzame momenten en veel stof tot nadenken op. Ook in dit boekje vindt u daarom geen uitspraken die herleidbaar zijn tot individuen of instanties – behalve tot de sprekers, uiteraard.

De Sparrendaalsessie 2018 was, zoals u ook uit de volgende pagina’s zult opmaken, een avond om te onthouden. Vanwege de sprekers en

hun visies, vanwege het aangename diner én vanwege de bijzondere dynamiek die zo’n zaal vol commissarissen in combinatie met het thema opleverde.

Kon u er dit jaar niet bij zijn, dan vindt u een impressie in dit boekje. Was u wel aanwezig, dan hopen we u met dit cahier een goede weergave van en prettige herinnering aan de avond te bezorgen. Volgend jaar bent u allen van harte welkom voor ongetwijfeld weer een boeiend commissarissendiner.

Alexander Belderok en René Seyger
Roland Berger

Inleiding tot het thema

‘De purpose driven onderneming; een herdefinitie’

De onderneming is een van de revolutionaire ideeën van de mensheid. Gedurende haar ontwikkeling in de laatste eeuwen richtte ze zich achtereenvolgens op resultaten en op aandeelhouderswaarde. De afgelopen decennia werd ze steeds vaker door de maatschappij gedwongen om in het kader van langetermijndenken ook stil te staan bij het bredere kader, de maatschappelijke gevolgen van ondernemen en de effecten van ondernemen op duurzaamheid.

In de loop der jaren bleek het ook in deze kwestie, zoals in vele, vooral om balans te draaien. Enkel gericht zijn op financiële output is onverantwoord, maar louter sturen op duurzaamheid levert in veel gevallen ook niet de gewenste resultaten op. En het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), het toverwoord van de laatste jaren van vorige eeuw, bleek niet toereikend: MVO geldt vaak slechts als een randvoorwaarde; een onderneming veroorzaakt geen schade en maakt ruimte vrij voor goede doelen. Dit is waar onze sprekers aan refereerden als een ‘apart kantoortje’ voor duurzaamheid waar een klein team probeert een steentje bij te dragen aan een betere wereld.

De invulling van ‘purpose’ gaat veel verder dan dat. Purpose behelst een intrinsieke verwevenheid van maatschappelijk bewustzijn in de hele business. Geen aparte afdeling, geen extra agendapunt, geen ‘nice-to-have’, maar een integrale aanpak. Die verwevenheid is echter nog een hele opgave. De meeste ondernemingen zijn ervan overtuigd dat purpose de juiste richting is, maar de daadwerkelijke uitvoering

ervan is nog niet concreet. Wat betekent purpose nu precies voor een onderneming, en hoe verankert ze dit concept? Waarop stuurt de onderneming en hoe worden het bestuur en de RvC vervolgens afgerekend? Wat is de rol van stabiele langetermijnaandeelhouders? Tegen welke moeilijkheden loop je aan als purpose concreet wordt (bijvoorbeeld bij het verlies van Nederlandse banen versus een efficiëntieverbetering door offshoring)?

Ook dit jaar hebben wij drie sprekers bereid gevonden de discussie over het onderwerp op gang te brengen:

- Corien Wortmann-Kool sprak over het belang van een actieve opstelling van pensioenfondsen als institutioneel belegger in (purpose driven) ondernemingen;
- Ronald Latenstein van Voorst concludeerde dat ieder zijn verantwoordelijkheid zou moeten nemen in de balans tussen bezit enerzijds en kwaliteit van leven anderzijds;
- Arnoud Boot sprak onder andere vanuit de inzichten uit zijn boek ‘De ontwortelde onderneming’ over purpose als de positieve tegenhanger van langetermijnwaardecreatie.

De inleidingen leverden zoals elk jaar een levendige discussie op. Een discussie die zich aan de frontlinie van de governance-beleidsbepaling bevindt. Er waren kritische opmerkingen, vurige betogen en warme bijvallen. Dit cahier vat de hoofdlijnen van de inleidingen en de daaropvolgende plenaire gesprekken samen in één hoofdstuk per spreker. Aan het eind vindt u een korte synthese.

Drs. Corien Wortmann-Kool

“Het pensioenfonds ABP is meer dan een financiële instelling; het is ook een maatschappelijke organisatie”

“Bedrijven die purpose en profit weten te combineren zijn op de lange termijn aantrekkelijker voor stakeholders, waaronder aandeelhouders”

“ABP wil Nederlandse initiatieven steunen die bijdragen aan een duurzaam en goed rendement voor pensioendeelnemers”

Beleggen met purpose

Het pensioengeld van 2,9 miljoen mensen

De titel van deze commissarissenbijeenkomst – Een herdefinitie van de purpose driven onderneming – is vrij pretentief. Afgezet tegen de strikt Angelsaksische benadering van zakendoen is er misschien sprake van een revolutie. Ik zie eerder een evolutie, die ook zichtbaar is in de thema's van de Roland Berger-diners. In 2016 stonden storm, tegenwind en crisis centraal; hoe houd ik het vertrouwen van aandeelhouders, vooral financieel ingestoken. In 2017 ging het gesprek in dit gezelschap over de verschillen tussen korte- en langetermijndenken. Onder anderen Jeroen van der Veer pleitte toen vurig voor langetermijndenken. Hij bood daarbij een toolkit aan met 11 vragen die helpen bepalen of het bedrijf waar je commissaris bent op de lange termijn wel robuust is. De duurzaamheidsgedachte en de mogelijke maatschappelijke impact van een onderneming kwamen tijdens die sessie niet echt aan bod.

Ik beschouw het thema van dit jaar als een mooie volgende stap. De purpose driven onderneming appelleert namelijk juist aan de maatschappelijke impact van een onderneming. Bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) staat dit thema hoog op de agenda. Wij zijn een institutionele belegger met 400 miljard euro aan belegd vermogen wereldwijd, het pensioenvermogen van 2,9 miljoen deelnemers. Dat maakt het ABP niet alleen tot een zeer grote financiële instelling, maar tegelijkertijd tot een maatschappelijke organisatie. Wij ervaren dagelijks de spanning daartussen.

Nice to have? Of need to have?

Tot een tijdje terug was CSR, Corporate Social Responsibility, een vaak

gehoorde term en een geaccepteerd thema bij beursgenoteerde ondernemingen. In de praktijk was het echter vaak meer een 'nice to have'. Een aparte afdeling, een los onderdeel binnen de grote organisatie met een eigen rapportage. Purpose gaat dieper en raakt het hart van de strategie. Voor purpose moet je laten zien wie je als bedrijf bent en hoe je verantwoordelijkheid neemt. Niet alleen voor waardecreatie in financiële zin, maar ook voor maatschappelijke waardecreatie. Je moet je afvragen waar kansen liggen en wat je als onderneming op lange termijn kunt bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. De Sustainable Development Goals van de VN bieden daarvoor goede ankerpunten.

Bedrijven die purpose en profit weten te combineren zijn bovendien aantrekkelijk voor talent, laten een hogere performance zien en zijn innovatief. Het zijn meestal ook aantrekkelijke brands. Dat vertaalt zich vaak in langetermijnaandeelhouderswaarde.

Het beleggingsbeleid van het pensioenfonds ABP gaat uit van een complete integratie van duurzaamheidscriteria in alle beleggingen in alle domeinen (bijv. aandelen, obligaties, PE-fondsen en alternatieve investeringen). Ons onderzoek toont aan dat op die manier eenzelfde of op termijn zelfs een beter rendement kan worden behaald.

Stap voor stap

ABP gaat over het beleggingsbeleid, APG is de asset manager en gaat over de uitvoering van dat beleid. Dit nieuwe, purpose-gerichte beleid betekent een mega-verandering. Elke belegger moet bij concrete beleggingsbeslissingen niet alleen letten op risico, rendement en kosten, maar ook op duurzaamheidscriteria. Dat vergt een heel nieuwe systematiek en een nieuwe manier van dataverzameling, maar ook een cultuurverandering. In Amsterdam, maar ook in onze kantoren in New York, werken onze beleggers aan de stapsgewijze

invoering. We nemen daarvoor de tijd tot 2020 en blijven alert op goed rendement voor onze pensioendeelnemers. ABP is net een mammoettanker: die verander je niet zomaar even van koers.

2020

Vanaf 2020 moet onze nieuwe koers realiteit zijn voor alle beursgenoteerde ondernemingen en de gehele beleggingsportefeuille van 400 miljard euro. ABP wil investeren in de koplopers op duurzaamheidsgebied, dat wil zeggen de duurzaamste 50%, of de bedrijven die op duurzaamheidsvlak ambitie willen tonen. Deze definitie is nog 'work in progress', juist gezien het feit dat deze ambities vaak lastig meetbaar zijn. Doel van het ABP is ook in 2020 voor 58 miljard euro aan directe investeringen te hebben die bijdragen aan de Sustainable Development Goals van de VN. Bovendien hebben we een heel concrete doelstelling op het gebied van CO₂-reductie.

Wereldwijd toe aan purpose

In het streven naar purpose draait het om maatschappelijke waardecreatie en hoe je daar als bedrijf mee omgaat: om transparantie, dialoog en verantwoording. Die trend zie je niet alleen in ons land en in Europa, maar ook in toenemende mate in de Verenigde Staten en Azië. De laatste brief van Larry Fink van BlackRock aan CEO's is daar een sprekend voorbeeld van. Hij stelt expliciet dat bedrijven niet alleen financieel moeten presteren, maar ook een positieve bijdrage moeten leveren aan de samenleving. Ook moedigt hij bedrijven aan actief de dialoog aan te gaan met stakeholders, waaronder aandeelhouders, en het bredere publiek; hij vraagt hun verantwoording te nemen voor hun keuzes en handelen, en daar open over te communiceren.

Bij de laatste bijeenkomst van het World Economic Forum in Davos, Zwitserland, was purpose driven ondernemen een hot topic. Grofweg waren de deelnemers er verdeeld in drie categorieën:

de Larry is right-groep, de Yes but-groep en de Annoyed-groep. Tot die laatste categorie behoren met name de 'hardcore' Angelsaksen die van purpose niet veel moeten hebben. Wat je ook van het thema vindt: het leidt in ieder geval tot discussie en debat!

Ook de grote Nederlandse bedrijven ervaren de uitdaging op dit vlak. Als commissaris bij Aegon heb ik direct te maken met de uitdaging van deze transitie: hoe implementeer je een strategie met een lange-termijnfocus, een heldere duurzaamheidsambitie en bewustzijn van maatschappelijke impact? Hoe verbind je woord en daad; hoe vertaal je dit in financiële en niet-financiële doelen? Maar ook: hoe ga je daarmee om in een wereld waarin analisten vaak vooral focussen op financiële data?

Dilemma's en discussie

Tot slot wil ik drie dilemma's uitlichten die wij als ABP ervaren in het maatschappelijk debat in Nederland, en die – naar ik verwacht – voor het gezelschap van dit diner herkenbaar zijn:

1. Waarom speelt ABP geen grotere rol in de bescherming van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven?

Er zijn in Nederland al veel mogelijkheden voor bescherming. Wij zijn terughoudend ten aanzien van generieke aanvullende maatregelen, omdat daar een prijskaartje aan hangt: ben je dan nog wel aantrekkelijk voor beleggers? Een wettelijk kader voor vitale sectoren kan wel een goede aanvulling zijn, met een toetsende rol voor de overheid. We sluiten ons niet aan bij activisten, maar volgen bedrijven wel kritisch, ook als er een overnamestrijd heerst zoals enige tijd terug bij AkzoNobel.

2. Hoe ver gaat ABP als duurzame belegger?

Ook voor ons duurzaam-beleggingsbeleid geldt dat we actief zijn,

maar niet activistisch. We volgen niet elke resolutie over dit onderwerp die op aandeelhoudersvergaderingen wordt ingediend en zijn terughoudend om op de stoel van de bestuurder te gaan zitten. Ook worden we soms benaderd door actiegroepen om uit bepaalde bedrijven te stappen. Daar kijken we dan goed naar. Wij onderzoeken zelf kritisch de situatie en varen dan de koers die past bij ons beleid en die ons juist lijkt. Gekoppeld aan ons duurzaamheidsbeleid hebben we onlangs een nieuw beoordelingskader voor productuitsluitingen ontwikkeld. Dat gaat om producten die per definitie schadelijk zijn voor de gezondheid. Als gevolg daarvan gaan we stoppen met beleggingen in tabak en kernwapens. Fossiele brandstoffen sluiten we niet uit. Het zijn de energiebedrijven die moeten bijdragen aan de transitie naar duurzame energie en wij kunnen onze invloed aanwenden om die transitie te versnellen. Met de concrete doelstelling om tot 2020 de CO₂-uitstoot van onze aandelenportefeuille met 25% te reduceren, geven we bovendien een hard commitment om bij te dragen aan het behalen van de doelstelling van het klimaatverdrag van Parijs.

3. Is verantwoord beleggen niet per definitie oranje beleggen?

ABP belegt wereldwijd om risico's te spreiden en om goede rendementen voor onze deelnemers te behalen; het gaat immers om hun pensioenvermogen. Gemiddeld bedraagt het rendement over de afgelopen jaren 7%. We overwegen constant of de focus verlegd moet worden: geopolitieke spanningen dwingen ons nu om weer meer continentaal in Europa te gaan beleggen, maar het veld blijft steeds in beweging. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om actief te zoeken naar goede en duurzame beleggingen in Nederland. Het zou een mooie ontwikkeling zijn als er meer publiek-private samenwerkingen zouden ontstaan. Maar we merken nog altijd veel terughoudendheid op dit vlak in Nederland, in tegenstelling tot de situatie in bijvoorbeeld Groot-Brittannië. We spannen ons samen met

APG in om meer in Nederland te beleggen. Energietransitie is daarin een belangrijk speerpunt. We worden zeer regelmatig benaderd met investeringsideeën, maar die zijn te vaak te kleinschalig of niet rijp. APG bouwt haar kennis uit om al vroegtijdig in grootschalige projecten expertise bij te dragen aan de ontwikkeling van passende businesscases. Voor ons staat voorop dat het pensioenvermogen van 2,9 miljoen deelnemers goed moet renderen. Wij zijn als ABP geen pinautomaat, maar we willen het geld wel graag dicht bij huis inzetten.

Fonds

ABP heeft via het venture capital-fonds INKEF 500 miljoen euro gealloceerd, waarmee belegd kan worden in Nederlandse start-ups. We hopen dat Nederlandse ondernemers daarmee aan de slag gaan. We nemen ook pakketten van bijvoorbeeld groene hypotheekleningen over van banken. Die hebben dan weer kapitaal beschikbaar om uit te lenen. Zo leveren we ook een indirecte bijdrage. Daarnaast beleggen we veel in Nederlands vastgoed en in projecten voor duurzame energie.

Geen window dressing

Wat we moeten voorkomen, is dat bedrijven alleen doen aan politiek correcte window dressing, waar geen echte purpose achter schuilt. Ondernemingen moeten niet alleen hun financiële resultaten rapporteren, maar ook die op het gebied van duurzaamheid. Het ABP gaat daar geen keiharde scheidslijn in trekken, meetbaarheid is sowieso vaak een uitdaging op dit gebied. Maar we willen wel terugzien dat bedrijven serieus werk maken van duurzaamheid, en daarover verantwoording afleggen. We hopen dat de brief van Larry Fink daarbij als een stimulans werkt.

De rol van de commissaris

Ook van de commissaris vraagt purpose driven ondernemen een

speciale verantwoordelijkheid. Op het gebied van de strategie van het bedrijf hoort de RvC het bestuur te challengen. Dat is wat mij betreft inclusief de duurzaamheidsambitie en de maatschappelijke impact. Dat challengen is nodig om te zorgen dat het bestuur echt concreet wordt, en dat het beleid er niet alleen mooi uitziet voor de buitenwereld. Op dat vlak vallen nog extra stappen te zetten, ook voor ons als commissarissen. Hier ligt echter wel een oproep aan ons allemaal. We zullen het met zijn allen moeten doen!

Pensioenvermogen van 2,9 miljoen deelnemers

ABP's eerste verantwoordelijkheid is dat we het pensioengeld van onze deelnemers beheren. Maatschappelijk verantwoord beleggen is dus niet zomaar een hobby van het bestuur. Daarvoor staan er te veel belangen op het spel. En als je vraagt of we gaan voor maatschappelijk resultaat boven rendement, dan is mijn antwoord nee. Voor ons zijn en blijven beide belangrijk, uit onderzoek blijkt dat dat tevens voor onze deelnemers geldt. Er zijn twee recente uitzonderingen: tabak en kernwapens. Deze producten zijn nu uitgesloten, ondanks de behaalde rendementen. Dat zou iets in het rendement kunnen schelen op de korte termijn, maar we verwachten dat dit effect beperkt zal zijn. Voor de langere termijn zijn we ervan overtuigd dat het de maatschappij juist iets oplevert en dat we bovendien als actieve belegger dit rendement via andere beleggingen kunnen halen.

Dhr. Ronald Latenstein van Voorst

“Zonder positieve energie verliest purpose het van de waan van de dag”

“Teruggaan naar de roots geeft authenticiteit aan de purpose van een bedrijf”

“Purpose: at least it focuses the mind”

Een fundamentele waarde

Minder net-worth, meer self-worth

Het lijkt een typisch door consultants bedachte woordcombinatie, de ‘purpose driven organisatie’. Alsof er iemand op MBA is geweest. Of is het juist iets van alle tijden wat we een beetje waren vergeten? Gaat het tegenwoordig alleen maar om méér bezit? Om presteren? Wanneer we een actuele ontwikkeling als de Bitcoin onder de loep nemen, zien we daarin dan een uiting van meer, meer, meer? Of is het juist een manier om de macht terug te krijgen bij het volk? En Tesla? Is dat een purpose driven organisatie, met het naar de maan schieten van een rode bolide? Vanuit financieel perspectief kun je momenteel beter een auto kopen dan een aandeel. Of moet je zeggen: vijftien jaar geleden bestond elektrisch rijden niet en nu is Tesla toonaangevend, en moet je daarom juist wél investeren?

Als we ons om te beginnen verdiepen in de betekenis van ‘purpose’, omschrijven we het in het Nederlands simpelweg als ‘het doel’. In het Engels zeggen ze: ‘the reason why you do something’. Dat is nogal een verschil. Blijkbaar is het cultuurgebonden wat een purpose überhaupt inhoudt. Beroemde figuren buigen en bogen zich ook over purpose. Zo zei JFK ooit: “Efforts and courage are not enough without purpose and direction” en beweert de Dalai Lama: “I believe that the very purpose of our lives is to be happy”.

De fundamentele waarden over het functioneren van de maatschappij staan steeds meer onder druk. Door de snelheid van ontwikkelingen om ons heen en vanwege toenemende concurrentie is de verleiding

groot te leven met de waan van de dag. Toch slagen sommige bedrijven erin nieuwe waarden te formuleren. Juist die fundamentele waarden spelen een belangrijke rol als het bijvoorbeeld minder goed gaat met een bedrijf.

Voorbeeld

SNS-Reaal

Enkele jaren geleden was ik CEO bij SNS Reaal. Eén van de vragen waar we toen voor stonden, was hoe om te gaan met de maatschappelijke discussie rondom SNS. Wij zijn toen teruggegaan naar de historie, de roots, van SNS om te zien of wij hier iets uit konden leren. Het teruggaan naar de roots was voor ons een belangrijke les. Die exercitie gaf authenticiteit aan de purpose en zorgde voor passie en hernieuwde energie bij medewerkers in het bedrijf. Als je als bedrijf alleen een mooi verhaal aan de buitenwereld vertelt, prikken mensen daar immers snel doorheen. Voor ASN was dit gemakkelijker dan voor SNS, aangezien dat bedrijf altijd dicht bij haar roots is gebleven. Het proces bij SNS was reflectief en confronterend, maar zeker ook verbindend en leuk. Er werd een manifest over uitgegeven dat veel richting gaf, maar in de tussentijd moest het bedrijf ook gewoon dóór met overleven. En dat was best lastig. Toch leverde dit hele proces het gevoel op dat 'het licht wat meer aanging'. Zodra de purpose was gedefinieerd, ontstonden er meer verbinding en trots binnen het bedrijf. Het gaf een nieuwe impuls in een gedeelde richting. Het gaf positieve energie. Deze positieve energie heb je ook nodig om de stress de baas te zijn, zeker vlak voor een nationalisatie. Door als MT of commissarissen zelf ook iedere week in gesprek te gaan met klanten, aan het echte werk op de vloer mee te helpen, kwam er ook steeds antwoord op essentiële vragen als 'Waarom doe ik dit?' en 'Voor wie doe ik dit?'. Dat werkte motiverend en verhelderend.

Voor een purpose driven organisatie heb je positieve energie nodig. Anders winnen de waan van alledag en de stress het van je hogere doel en de passie. Binnen organisaties bestaan verschillen tussen een lange- en een kortetermijnfocus. De lange termijn hangt vaak samen met de purpose van een bedrijf. Beursgenoteerde bedrijven en private equity hebben vaak een minder lange horizon dan familiebedrijven. De aanval op AkzoNobel in 2017 had wellicht te maken met een gebrek aan purpose. Was die daar nou wel zo scherp? Unilever heeft daarentegen duidelijker en strakker bepaald welke richting het bedrijf op de lange termijn op gaat. Maar ook dat bleek geen garantie tegen activistische aandeelhouders: hoe belangrijk een purpose ook is, zolang je onvoldoende rendement behaalt, ontkom je als beursgenoteerde onderneming niet aan de druk van aandeelhouders.

Purpose vraagt tijd

Bij veel Amerikaanse bedrijven is 18 tot 24 maanden de toekomst in kijken al een 'very long term view'. Bij familiebedrijven ligt zo iets anders. Als commissaris bij een Franse bank, een familiebedrijf, kan ik erover meepraten; de bank in kwestie is een familiebedrijf in de vijfde generatie. Voor deze mensen is de verantwoordelijkheid om het bedrijf door te kunnen geven aan de volgende generatie al een purpose op zich. Zo hebben wij ooit een discussie gehad over een tegenvallend beleggingsproduct. In deze discussie ging het uiteindelijk om de juridische vs. de relationele argumenten. Uiteindelijk is voor laatstgenoemde gekozen. Ik durf hierbij wel de conclusie te trekken dat hier een verschil in keuze zit tussen de verschillende typen banken. Het structureel inbedden en activeren van purpose in een organisatie is namelijk niet altijd gegeven gezien de verschillende eigendomsstructuren.

Purpose vinden is iets van de langere termijn, het kost tijd. Maar hoe meet je nu concreet wat het je oplevert? Met indices als het

BNP meet je vooral materiële zaken. En ook al is er bijvoorbeeld een National Happiness Index uitgevonden, toch spelen monetaire maatstaven nog steeds de hoofdrol in het meten van succes. Er zou een graadmeter moeten bestaan voor het oplossen van prangende problemen waar gewone mensen mee te maken krijgen. Het terugdringen van CO₂-uitstoot, het genezen van kanker, ... Dat zijn minstens even belangrijke graadmeters voor de kwaliteit van leven in een bepaald gebied.

Balans

Concluderend: meer, meer, meer, bezit en presteren zouden in balans moeten komen met kwaliteit van leven. Dat kan alleen als iedereen verantwoordelijkheid neemt. Zeker ook commissarissen en toezichthouders. We moeten verantwoordelijkheid durven nemen en kiezen voor consistentie van rendement, in plaats van voor volatiel rendement. Bovendien is het niet per definitie zo dat duurzaam ondernemen geld zou kosten. De ervaring leert dat dat helemaal niet zo hoeft te zijn.

Self-worth

Op verjaardagen vragen mensen vaak aan elkaar: “Wat doe jij?” Dit is een soort code, waarbij het antwoord moet weergeven waar je staat op de ladder in aanzien en hoeveel je verdient. Laten we samen een andere vraag belangrijker maken: “Welke impact maak je?” Dat behelst iets minder focus op net-worth, en iets meer op self-worth.

Sociale component

De generaties na ons zijn er al mee begonnen: zij lijken steeds minder gericht op bezit. Wellicht is er een sociale component waar tot nu toe in dit debat te weinig aandacht aan is besteed. We hebben het voortdurend over de economische component. Daarnaast hoor je

steeds meer over de ecologische component. Maar hoe zit het met de sociologische component, de sociale zijde? Bij duurzaamheid werken we nog maar al te vaak met een ‘vinkjescultuur’: er zijn bepaalde ‘boxes’ die afgetikt moeten worden, en dan is het in orde. Maar hoe zit het met de méns in dit verhaal? Niet zo zeer met de rechten van die mens alleen, maar met zijn zoektocht naar betekenisvol leven, naar zingeving? De huidige generaties lijken steeds meer bezig met het zoeken naar een nieuwe dimensie. Die is niet zo zeer gericht op bezit, maar op samen leven met elkaar, op gemeenschapszin. De oudere generaties denken langs een economische en een ecologische as, de nieuwe generatie gaat op zoek naar ‘hoe doen we dingen sámen?’. Is dat misschien die ‘purpose’ waar we naar op zoek zijn?

Prof. dr. Arnoud Boot

“Bestuurders en commissarissen raken regelmatig in de war van de financiële dynamiek”

“Het doorsnijden van synergieën kun je bestempelen als de destructieve werking van de financiële economie”

“Purpose is de positieve tegenhanger van langetermijnwaardecreatie”

“Een bedrijf dat geen bescherming geniet, zal ongelooflijk scherp moeten zijn”

Maximale profits door purpose

Vergeet de randvoorwaarden niet!

In 2009 kwam ‘De ontwortelde onderneming’ uit. Een boek over de ontwikkelingen in het financiële landschap en het effect hiervan op ondernemingen. Het boek eindigde met een tien-stappenplan. Onder andere op basis daarvan werd een rapport uitgebracht over hoe we de samenleving van vandaag de dag, mede via gezonde ondernemingen, beter kunnen laten functioneren. De uitdaging zit in het in balans brengen van de financiële en reële economie. Welvaart is gekoppeld aan de reële economie, maar de financiële economie is in toenemende mate dominant geworden...

Bestuurders en commissarissen laten zich nogal eens in de war brengen door de onvoorspelbaarheid van de financiële economie. Op basis van nieuwe normen moesten bedrijven bijvoorbeeld beoordeeld worden op hun waardecreatie. De mode was dat resultaten meetbaar moesten zijn en dat mensen afgerekend moesten kunnen worden op uitkomsten. Dat werkt het gemakkelijkst als je de organisatie opdeelt in overzichtelijke blokken, want dan kunnen we die kubussen per stuk ‘afrekenen’. Een concept als synergie is gecompliceerd om te meten, net als andere kwalitatieve zaken. We snijden dus alle synergieën door, en kijken liefst naar de korte termijn, want die is gemakkelijker meetbaar dan de lange termijn. Niet zo vreemd dat veel organisaties zich vervolgens hebben blindgestaard op losstaande onderdelen van hun bedrijven en op beleid voor de korte termijn. Een ontwikkeling die je zou kunnen bestempelen als de destructieve werking van de financiële economie.

Bijzondere positie financiële instellingen

De financiële sector is absoluut belangrijk. Sturend. Stuwend. Maar in purpose driven ondernemen gaat het niet alleen om financiële instellingen. Het gaat over alle ondernemingen. Natuurlijk hebben financiële instellingen wel een bijzondere rol, omdat ze naast zichzelf ook vele andere organisaties kunnen beïnvloeden door in hun beleggingscriteria steeds meer belang te hechten aan duurzaamheid en de maatschappelijke impact van een onderneming. In die zin hebben ze een sturende rol in onze economie.

Wat vraagt purpose van de organisatie?

Hoe moet je purpose dan vormgeven binnen een organisatie? In ieder geval niet door er een afzonderlijke afdeling van te maken. Purpose moet een intrinsiek onderdeel uitmaken van het grotere geheel. Er moet sprake zijn van een verwevenheid van je hogere doelen in ieder onderdeel van de onderneming. Zie de diverse assen samen, niet los van elkaar. Anders werkt het niet. Denk: maximale profits dóór purpose.

Bedrijven kunnen hun purpose diverse 'smaken' meegeven. Zo is er een visie die uitgaat van langetermijnnoriëntatie, discussies voert over ankers en zicht richt op het creëren van (maatschappelijk) draagvlak. Daarnaast is er de 'do only good'-visie, waarbij bedrijven zich nog uitsluitend met mooie, hogere doelen willen inlaten, zoals het verstrekken van babymelkpoeder, in plaats van ijsjes of alcoholhoudende dranken.

In het verlengde van dit alles is er ook nog de term langetermijn-waardecreatie. Geen mooi woord, want het heeft iets verdedigends in zich. Het is een defensief woord. "Wij doen aan langetermijn-waardecreatie, dus u moet maar achter ons gaan staan." Purpose is juist een woord dat verantwoordelijkheid eist van de organisatie.

Laat zien waar je voor staat! Geef ons de reden van je bestaan! Purpose is in die zin de positieve tegenhanger van langetermijn-waardecreatie.

Geen 'slack' voor beursgenoteerde bedrijven

Er is wel een nadeel aan purpose... Je wordt er op afgerekend! Vertellen waar je als organisatie voor staat, maakt je afrekenbaar. En hoe geef je daar als purpose driven organisatie, als beursgenoteerd bedrijf, op een goede manier invulling aan?

Sustainability is een belangrijk aspect, maar purpose gaat verder dan dat. Beleggers bewegen zich steeds meer richting SRI (Sustainable and Responsible Investment), terwijl dat in de VS tot nu toe weinig gebruikelijk was. Het nadeel van die ontwikkelingen is dat beursgenoteerde ondernemingen weinig 'slack' meer hebben, weinig speelruimte. Het speelveld is bovendien ingewikkelder geworden.

We leven in een wereld waarin flitskapitaal heerst. Wat je ook van dergelijke 'flitshandelaars' vindt, ook deze bedrijven hebben een purpose: het efficiënter maken van markten. En juist het kortetermijnwerk van handelaren vraagt om een reflectieve vorm van management om op lange termijn succesvol te kunnen zijn en blijven. Voor beursgenoteerde bedrijven is echter in de wereld van flitshandel de ruimte om fouten te maken, verdwenen.

Beschermen?

AkzoNobel had weinig speelruimte en haar purpose was ook niet scherp. Daardoor was het bijna verkeerd afgelopen. Gelukkig is zelfs AkzoNobel, waar de deur wagenwijd open stond, erin geslaagd om activistische aandeelhouders van zich af te schudden. Had Akzo dan door Nederland beschermd moeten worden? Dat is de vraag. In de VS wordt alle bescherming van bedrijven, zoals staggered boards,

ontmanteld. Dat is op zich geen ramp: als bedrijf kun je veel in eigen hand houden, ook al geniet je geen bescherming. Wel moet je als organisatie dan onvoorstelbaar scherp zijn.

Het is de vraag hoe we meerwaarde kunnen genereren voor onze samenleving. Door meer bedrijven te beschermen? Of door bijvoorbeeld superieure kennisinstituten op te zetten waardoor mensen in een bepaald land willen leven, werken en ontwikkelen, wat uiteindelijk weer leidt tot superieure bedrijven? Een bedrijf kan verplaatst worden, een ecosysteem niet...

Randvoorwaarden

Hoe mooi je purpose ook is, de randvoorwaarden moeten net zo goed in orde zijn, en maatschappelijk acceptabel. Een wereldverbeterend product leveren maar tegelijkertijd heel weinig belasting betalen, is dat acceptabel? Ook over een bananenschil kom je namelijk heel gemakkelijk ten val.

Synthese

Een definitiekwestie

Voordat een purpose driven onderneming kan worden geherdefinieerd, is overeenstemming nodig over de definitie van ‘purpose’.

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat purpose niet iets is wat je er zomaar even bij doet. De purpose raakt de kern van de onderneming. De Engelse definitie van de term luidt: ‘the reason why you do something’.

Het woord ‘onderneming’ duidt op een samenwerkingsverband. Een groep mensen die samen ondernemen en een doel nastreven, en daarmee een bedrijf vormen. Een bedrijf gaat dus over ondernemerschap en synergie. Maar wie is daarvoor verantwoordelijk? Een van de leerpunten van de avond is dat we de samenwerkingsverbanden binnen bedrijven niet mogen kwijtraken, of zelfs maar inperken, omdat we verantwoording moeten kunnen afleggen aan onszelf en aan de buitenwereld.

Aan het einde van de avond stond de originele definitie nog steeds: purpose behelst een intrinsieke verwevenheid van maatschappelijk bewustzijn in de gehele onderneming.

De meetbaarheid van purpose blijft echter een heikel punt. Dit blijkt alleen al uit al de vele verschillende clusterings van langetermijndoelstellingen, met als meest genoemde de Sustainable Development Goals. Dat financiële KPI's gemakkelijker meetbaar zijn, neemt niet weg dat er een groeiende behoefte bestaat om ook maatschappelijke

meerwaarde mee te nemen in investeringsbeslissingen. Beleggers, zelfs Amerikaanse, nemen duurzaamheidsprestaties steeds meer in overweging bij de samenstelling van hun portefeuille.

Het nastreven van purpose vergt dus moed van de bestuurders. In toenemende mate nemen vooruitstrevende Raden van Bestuur de leiding in het debat en verankeren purpose in de strategie van hun bedrijf. En terecht, steeds meer onderzoek laat zien dat ondernemingen met een duidelijke purpose op langere termijn een beter rendement genereren.

En de commissaris? Die moet met name meer transparantie en dialoog bevorderen. De grootste conclusie van dit commissarissendiner was namelijk dat het aansnijden van het onderwerp van de purpose driven onderneming in ieder geval leidt tot debat!

Curricula vitae van de sprekers

Drs. Corien Wortmann-Kool

Mevrouw Wortmann-Kool is sinds begin 2015 bestuursvoorzitter van het ABP (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds). Daarnaast is zij vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen bij Aegon, commissaris bij het Kadaster, lid van de Centrale Commissie voor de Statistiek bij het CBS, en voorzitter van de Raad van Toezicht van de stichting Save the Children. Van 2004 tot 2014 was zij lid van het Europees Parlement. Zij maakte namens het CDA deel uit van de fractie van de Europese Volkspartij (EVP). Mevrouw Wortmann-Kool was eerder plaatsvervangend directeur Transport en Infrastructuur bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Verder was zij onder meer gemeenteraadslid in Zeist en lid van het dagelijks bestuur van het CDA. In het Europees Parlement speelde mevrouw Wortmann-Kool een belangrijke rol bij de versterking van het toezicht op nationale economieën en de stabiliteit van de financiële sector.

Dhr. Ronald Latenstein van Voorst

De heer Latenstein van Voorst is CEO van investment management- en adviesbureau Sailfish. Daarnaast vervult hij de rol van commissaris bij Transparent en Emesa Nederland B.V. Voorheen was hij COO van de investeringsfirma Dasym, bekleedde hij de rol van Director of International Development en Group co-head van de Parijse investment bank Oddo & Cie, en stond hij aan het hoofd van SNS Reaal Groep. Bij SNS Reaal Groep was de heer Latenstein van Voorst ook verantwoordelijk voor de private equity tak. Gedurende zijn carrière is hij betrokken geweest bij een groot aantal M&A-transacties en herstructureringen.

Prof. dr. Arnoud Boot

De heer Boot is hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële markten aan de Universiteit van Amsterdam en directeur van het Amsterdam Center for Law & Economics (ACLE). Naast zijn academische werkzaamheden is de heer Boot commissaris van de Reinsurance Group of America, raadslid bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, en Voorzitter van de Bankraad van De Nederlandsche Bank. In zijn werk richt hij zich met name op het brede onderwerp van de financialisering van de samenleving: hoe beïnvloedt de toenemende nadruk op financiële maatstaven (waaronder aandeelhouderswaarde en financiële prestatie-indicatoren) besluitvorming?



© 2018 Roland Berger

<http://rvcdiner.rolandberger.nl>
