



BE GOOD, WE'LL TELL IT

Bestuurders en commissarissen kunnen hun kennis en macht aanwenden om maatschappelijke impact te maken, maar blijven te vaak in gebreke door hun focus op aandeelhouderswaarde. De maatschappelijke index die dit najaar geïntroduceerd wordt, maakt glashelder welke leiders wél hun nek uitsteken.

De top-100 commissarissen van Nederland. De top-100 machtigste vrouwen van Europa. De top-100 meest winstgevende bedrijven ter wereld. Het zijn allemaal ranglijsten die bestuurders en toezichthouders afrekenen op prestaties die met macht en geld, ofwel de oude economie, verweven zijn. De invloed die zij hebben en bewust kunnen uitoefenen op de maatschappij blijft vaak buiten beschouwing. En dat terwijl menig bedrijfsstrategie wel degelijk verbonden is met maatschappelijke belangen, of dat nu een bijdrage is aan een duurzame wereld, het creëren van meer werkgelegenheid of het leveren van betere zorg. De maatschappelijke ambities zijn er dus vaak wel, maar niet altijd komen deze ook daadwerkelijk uit de verf. Maatschappelijke jaarverslagen tonen weliswaar tal van data en cijfers, vaak zijn deze niet gekoppeld aan de aangekondigde ambities en beloftes. Een maatschappelijke

paragraaf in het jaarverslag is dan nog het enige tastbare dat overblijft van de aangekondigde ambities en beloftes.

AAN POTEN ZAGEN

Toch komen bedrijven er in een tijd als deze niet meer mee weg om uitsluitend gefocust te zijn op winst en aandeelhouderswaarde. Hun klanten, leveranciers en ook sollicitanten eisen dat ze meer betrokkenheid tonen met de wereld om hen heen en dat ze relevant zijn voor de maatschappij. Zo bleek bijvoorbeeld uit het onderzoek 'Mood of the Nation' dat in 2013 verscheen in het Britse *The Guardian*, dat consumenten merken belonen die ethisch juist handelen. Dan gaat het om merken die hun waarden helder communiceren en ernaar handelen, maar ook transparant zijn en hun klanten kennen en respecteren. De financiële crisis en de bijdrage die sommige financiële

instellingen hieraan leverden door vooral voor het eigen gewin te gaan, dragen bij aan dit sentiment. Ook generatie Y, ofwel de millennials, kiest bij voorkeur werkgevers die een maatschappelijke relevantie hebben. Mensen uit die leeftijdsgroep vinden het vaak belangrijker om zinvol werk te kunnen doen dan dat ze een riant salaris krijgen. Er wordt vandaag de dag door tal van stakeholders dan ook gezaagd aan de poten van het klassieke adagium dat geld centraal staat. *It's not all about the money anymore*. Een hoog salaris en andere financiële arbeidsvoorwaarden zijn niet langer doorslaggevend voor de inzet van medewerkers en leidinggevenden. Zingeving, ofwel *purpose*: daar draait het om.

VAN OUTPUT NAAR IMPACT

Van financiële output naar maatschappelijke impact, zo zou je deze *shift* kunnen

Waar staat u 's morgens eigenlijk voor op? Dat is een belangrijke vraag

noemen. De voordelen van die shift komen niet alleen ten goede aan de maatschappij. Ook de bedrijven zelf varen er wel bij. Zo kwam Jim Stengel, een van 's werelds bekendste marketeers en voormalig chief marketing officer van Procter & Gamble, in zijn werk en onderzoeken tot de conclusie dat winnende merken juist die merken zijn die maatschappelijke relevantie hebben. Bedrijven die hard groeien hebben volgens hem namelijk één

ding met elkaar gemeen: de zogenaamde *high ideals*. Die hogere idealen maken duidelijk waarom een merk bestaat en zorgen ervoor dat een bedrijf impact wil en kan maken op de omgeving. Stengel kwam tot deze conclusie doordat de bedrijven op de Stengel-50, een lijst van vijftig zeer succesvolle merken met high ideals, van 2001 tot 2011 een aandeelhoudersrendement wisten te realiseren van gemiddeld 382 procent. Bedrijven die in die jaren ge-



Een maatschappelijke index gaat veel verder dan de corporate governance code

noteerd waren aan de Amerikaanse beursindex Standard & Poor's (S&P) schreven daarentegen rode cijfers: - acht procent, om precies te zijn. Een indrukwekkend verschil.

En Stengel is niet de enige die al jaren het belang van maatschappelijke relevantie voor bedrijven voor het voetlicht probeert te krijgen. Ook de Britse auteur, consultant en veelgevraagde spreker Simon Sinek stelt dat bedrijven pas echt succesvol zijn als ze niet alleen weten wie ze zijn en wat ze willen, maar ook weten *waarom* ze doen wat ze doen. Dat laatste, de 'why', ofwel de kern van Sineks beroemde *golden circle*, is waar het om draait. Iedere organisatie, merk of leider weet wel wat hij doet en ook nog wel hoe hij dat doet. Maar slechts weinigen kunnen uitleggen *waarom* ze doen wat ze doen. Terwijl juist de bedrijven die uitdragen wat hun purpose is en zich hiernaar gedragen succesvol zijn.

MAATSCHAPPELIJKE INDEX

'Waar staat u 's morgens eigenlijk voor op?' is dan ook een vraag die niet alleen medewerkers maar ook bestuurders en toezichthouders zichzelf vandaag de dag zouden moeten stellen. Toch gebeurt dit nog maar zelden. En dat is jammer, want juist de ceo en commissaris zijn bij uitstek in staat om – rekening houdend met de bedrijfsstrategie – waarde te creëren vanuit maatschappelijk perspectief. De zittende garde is echter veelal opgegroeid in de 'oude economie' en daardoor per definitie meer gefocust op aandeelhouderswaarde dan op maatschappelijke relevantie. Om juist deze groep zodanig in beweging te krijgen dat ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid oppakken en invullen, kan een maatschappelijke meetlat in de vorm van een algemeen geaccepteerde in-

dex soelaas bieden. Deze maakt zichtbaar wie zich daadwerkelijk inzet voor de omgeving en met welke resultaten. Zo'n index gaat dan ook veel verder dan de huidige corporate governance code. Deze geeft bestuurders, commissarissen en aandeelhouders van beursgenoteerde bedrijven weliswaar gedragsregels mee voor 'goed bestuur', maar richt zich niet expliciet op de maatschappelijke impact die bedrijven kunnen maken. Er valt nog veel te winnen op dit gebied. Zo vormt het Topsectorenbeleid in Nederland de belangrijkste pijler van het nationale innovatiebeleid. Dit beleid moet leiden tot meer internationale concurrentiekracht en werkgelegenheid. Maar bedrijven hebben daarbij van het ministerie van Economische Zaken geen formele opdracht gekregen om te werken aan vergroening, met uitzondering van de Topsector energie.

WIE STEEKT Z'N NEK UIT?

Dat de maatschappelijke index er komt, staat vast. In het najaar van 2017 introduceert *Management Scope* in samenwerking met het Impact Centre Erasmus deze meetlat, waarlangs we bestuurders en toezichthouders van de honderd grootste bedrijven in Nederland leggen. Zij beschikken immers over de kennis en macht om écht impact te kunnen maken. Beide kunnen hun statuut bijvoorbeeld aanwenden om het onderwerp maatschappelijke impact op de agenda te zetten. Maar ook kunnen ze er bewust voor kiezen om als nevenfunctie zitting te nemen in het bestuur van een belangrijke non-profitorganisatie in plaats van de lokale sportvereniging en om grondstoffen in te kopen van maatschappelijk verantwoorde partijen. Of ze kunnen eenvoudigweg mensen en partijen om zich heen inspireren om goed te doen. De impact die bestuurders



en toezichthouders kunnen maken op de omgeving is groot. Wij willen met deze index zichtbaar maken wie zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk oppakt en deze koppelt aan de bedrijfsstrategie. Hiermee wordt duidelijk wie en welk bedrijf zijn nek uitsteekt om zijn maatschappelijke impact te optimaliseren. Purpose is in deze index belangrijker dan winst en groei. Zoals de Amerikaanse schrijver Mark Twain in de 19e eeuw al zei: 'The two most important days in your life are the day you are born and the day you find out why'.

TEKST KAREN MAAS

Directeur van het Impact Centre Erasmus van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

TEKST JACQUELINE SCHEIDSBACH

Interim- en verandermanager, samenwerkend met het Impact Centre Erasmus.