PAUL POLMAN &
ANDREW WINSTON

netto positief

HOE JE EEN SUCCESVOL EN DUURZAAM BEDRIJF CREËERT: DOOR MEER TE GEVEN DAN TE NEMEN

2021 Prometheus Amsterdam

Oorspronkelijke titel *Net Positive. How Courageous Companies Thrive by Giving More than They Take*
© 2021 Paul Polman en Andrew Winston
© 2021 Nederlandse vertaling Uitgeverij Prometheus en Theo Schoemaker, Els van Enckevort en Roelien Plaatsman
Omslagontwerp DPS Design & Prepress Studio naar een ontwerp van Harvard Business Publishing
Foto auteurs Polman © David Yeo/Winston © Karen Kahn
Zetwerk Elgraphic
www.uitgeverijprometheus.nl
ISBN 978 90 446 5048 8

I

Wie de wereld kapotmaakt moet ervoor betalen

Kernbegrippen van een netto positief bedrijf

Het is niet jouw verantwoordelijkheid het werk
[van het perfectioneren van de wereld] te voltooien,
maar ervan afzien kan ook niet.
Rabbi Tarfon, eerste eeuw n.Chr.

In winkels waar breekbare spullen zoals aardewerk of glazen worden verkocht, hangt wel eens een bordje met de tekst POTJE BREKEN IS POTJE BETALEN. Het is een waarschuwing om voorzichtig om te gaan met waardevolle dingen en na te denken over wat je doet.

Gedurende de laatste vijftig jaar doken economen en de particuliere sector wereldwijd halsoverkop in een experiment zonder echt te bedenken wat er kapot kon gaan. Met opvallend veel zelfvertrouwen geloofden ze fanatiek in winsten op korte termijn en het primaat van de aandeelhouder. Dat leek efficiënt maar er was weinig aandacht voor wat er zou gebeuren als iederéén zich concentreert op een enkel kengetal. De gevolgen, zowel de goede als de slechte, waren extreem.

Zoals we al opmerkten leven sinds enkele tientallen jaren 1 miljard mensen niet langer in diepe armoede, vooral dankzij economische groei.[1] Maar nu dreigen de nadelen die verbeteringen teniet te doen en ondermijnen ze het collectieve welzijn. Kortom: door ons, ondernemers – met veel steun van de overheid en alle consumenten – heeft de wereld een lelijke barst opgelopen.

De reële bedreigingen van klimaatverandering en ongelijkheid zijn razendsnel verergerd. Als er niets gebeurt zullen de barsten breuken worden die het bedrijfsleven en de mensheid zullen opslokken. En niemand zal ons komen redden. Wij maakten het kapot, wij moeten ervoor beta-

len. Dat betekent dat we nu niet alleen verantwoordelijk zijn voor onze bedrijven, partners, medewerkers en beleggers, maar voor de hele samenleving. Met die bedrijfsvisie leek het runnen van Unilever bij tijd en wijle als het runnen van de grootste ngo ter wereld (maar dan een met winstmotief).

Verantwoordelijkheid is echt iets wat een netto positief bedrijf onderscheidt van een gewoon bedrijf. Het huidige model van aandeelhouderskapitalisme genereert immers enorm financieel gewin voor bedrijven door nadrukkelijk géén verantwoordelijkheid te nemen en kwesties als luchtverontreiniging of ongelijkheid af te doen als 'problemen van anderen'. Verantwoordelijkheid nemen is dus de eerste stap. Zoals Rose Marcario, voormalig CEO van Patagonia, zegt: 'Het ligt voor de hand dat het bedrijfsleven ecologische schade veroorzaakt [...] er ontstaat een probleem wanneer bedrijven geen verantwoordelijkheid nemen [...] en wanneer ze er niet in geïnteresseerd zijn hoe die schade beteugeld kan worden.'[2]

Door je te houden aan vijf basisprincipes van verantwoordelijkheid zal de bedrijfsvoering een stap vooruitgaan. Ze helpen topmanagers om hun horizon te verbreden, hun werk anders te waarderen en de rol van hun bedrijf in de samenleving te herzien. De vijf principes onderscheiden, indien toegepast, netto positieve bedrijven van gewoon alleen maar goed gerunde en goedbedoelende bedrijven:

- Erkenning van verantwoordelijkheid voor alle gevolgen van de bedrijfsvoering, bedoeld of niet
- Gerichtheid op langetermijnwinst voor zowel bedrijf als maatschappij
- Scheppen van rendement ten gunste van alle stakeholders
- Waarde voor aandeelhouders zien als resultaat, niet als doel
- Partnerschappen aangaan om een systeemverandering te bewerkstelligen

Deze vijf principes doorvoeren als uitgangspunten voor het bedrijf is moeilijk en vergaand, maar ze versterken elkaar en maken het makkelijker een hoogwaardige onderneming te creëren die meer geeft dan neemt.

1 Erkenning van verantwoordelijkheid voor alle gevolgen van de bedrijfsvoering, bedoeld of niet

Je kunt je toeleveringsketen, je logistiek en je investeringen uitbesteden maar je verantwoordelijkheid ervoor kun je níet uitbesteden. Het wordt met de dag moeilijker om milieu- en sociale kosten die je bedrijf voor de samenleving teweegbrengt buiten beschouwing te laten. Beperkingen die de natuur de planeet oplegt, zoals extreem weer of watertekorten, kosten bedrijven nu echt geld. Onder druk van stakeholders moeten bedrijven hun sociale impact nu ook incalculeren. Het wordt tijd om proactief te zeggen dat we voor alles wat er gebeurt met onze leveranciers, onze klanten en aan het eind van de levenscyclus van onze producten verantwoording nemen. Dat kan een grote stap lijken, maar dat is wel nodig om netto positief te worden.

Ben je energieproducent of maak je iets (voordelig) met fossiele brandstoffen? Dan maak je meer winst, aangezien je de kosten die CO_2 en luchtverontreiniging veroorzaken hebt ontweken – van afnemende gezondheid in je directe omgeving tot wereldwijde klimaatverandering. Maak je een lucratief voedingsmiddel? De hoge marge zou kunnen afhangen van slavenarbeid en ontbossing in de bevoorradingsketen. Misschien bied je voordelige beleggingsmogelijkheden aan de rijken, terwijl je de armen hoge rente laat betalen voor bepaalde financiële producten? Geen probleem, als je vermijdt na te denken over hoe je ongelijkheid bevordert.

Dit zijn allemaal voorspelbare consequenties. Maar *on*bedoelde gevolgen kunnen nog schadelijker zijn. Techbedrijven pogen iedereen toegang tot alle informatie te geven, vanuit het ideaal om kennis en menselijke contacten te stimuleren. Helaas hebben ze onbedoeld ook bubbels van misinformatie gecreëerd die valse, haatdragende ideologieën verspreiden die de maatschappij ondermijnen. Sommige nadelige gevolgen waren moeilijk in te schatten maar dat pleit de leiders van die bedrijven nog niet vrij.

In deze nieuwe wereld zijn de gevolgen van je bedrijfsvoering voor jou, van diep in de bevoorradingsketen tot aan het eind van de levenscyclus van een product, en stakeholders zullen je dit inwrijven. Toen het bedrijf Wayfair matrassen aan de Amerikaanse overheid verkocht, wist het management kennelijk niet (of baarde het hun geen zorgen) dat hun

producten naar detentiekampen voor kindermigranten gingen – totdat klanten een boycot begonnen en er vijfhonderd werknemers uit protest opstapten. Dat was een hoop ellende en merkschade voor een deal van 200.000 dollar.[3]

Toen Coca-Cola antimoon voor de flessen gebruikte (wat geen invloed heeft op de drank), bedacht het bedrijf niet dat het gezondheidsproblemen veroorzaakte als mensen die op vuilnisbelten leven de flessen verbranden. En toen Tide een kleurrijke zeephouder ontwierp had het merk niet doordacht hoe aantrekkelijk het op snoep lijkende omhulsel voor kleine kinderen zou zijn (of dat tieners op internet een fatale wedstrijd startten om ze op te eten). Zo zijn er meer voorbeelden.

Unilever kreeg te maken met concrete aanvallen vanwege huidblekende producten in India. Veel Indiase vrouwen verdedigden het gebruik van deze producten en zeiden dat het hun keus was om een 'ideale' of lichtere huid te willen. Maar voor Unilever strookte de belofte van een blankere huid totaal niet met het doel van een merk als Dove, dat vrouwen helpt met hun zelfbeeld en het waarderen van hun eigen unieke schoonheid. Het bedrijf haalde een paar jaar geleden de wit makende ingrediënten uit de gezichtscrèmes en hernoemde ze 'Glow & Lovely' in plaats van 'Fair & Lovely'. Maar het merk was voorgoed beschadigd.

Een belangrijke les uit deze fouten is dat je beter proactief kunt zijn en holistisch moet bezien hoe je bedrijf iedereen behandelt volgens diverse maatstaven van welbevinden, ook als dit confronterend blijkt. Toen Unilever bijvoorbeeld miljoenen wc-potten in India bouwde en elektra naar dorpen bracht voor de fornuizen, ontdekte het bedrijf dat er medewerkers op Unilevers theeplantages waren die in hun huizen een gebrekkige sanitaire en energievoorziening hadden. Je moet eerst je eigen huis op orde hebben voor je iemand anders kunt zeggen wat hij moet doen.

Verantwoording nemen voor alle gevolgen die een bedrijf op mens en planeet heeft, behelst niet alleen maar onderkennen wat de risico's en problemen zijn. Streng kijken naar de bedrijfsimpact biedt ook belangrijke voordelen: kansen op efficiency en besparingen, vernieuwing en groei, en betere banden met mensen. Alles meenemen verandert de cultuur en geeft het bedrijf focus, maakt het menselijker. Het kan de leiding en de medewerkers aansporen breed over impact na te denken en het kan het welzijn van alle betrokkenen vergroten. En het leidt richting netto positief.

2 Gerichtheid op langetermijnwinst voor zowel bedrijf als maatschappij

Denken op korte termijn is aanlokkelijk. Het is eenvoudiger zich alleen op het maximaliseren van winst vandaag te richten dan zich te bekommeren om complexe systeemkwesties die jaren vergen om op te lossen. Veel beleggers willen nú winst zien en de focus op korte termijn is lucratief voor managers met aandelen of een naderend pensioen.

Zelfs CEO's die over hun erfgoed praten kunnen nog voor de snelle winst gaan, aangezien ambtstermijnen steeds korter worden: meer dan een derde van de grote multinationals versleet in tien jaar tijd minstens drie CEO's.[4] Een netto positief bedrijf opbouwen dat de samenleving dient is een langdurig proces. Veel van de winst zou pas kunnen komen na het vertrek van de huidige leiding. De bedrijven zelf bestaan ook niet meer voor eeuwig. Een combinatie van kortetermijnwinstbejag en nieuwe technologie heeft de levensduur van S&P 500-bedrijven bekort van 61 jaar in 1958 tot achttien jaar nu, en die is nog dalende.[5] Het aantal openbare bedrijven is sinds het midden van de jaren negentig gehalveerd.[6]

Twee andere factoren uit bestuurlijke hoek dragen eveneens bij aan de focus van CEO's op de korte termijn. De gemiddelde duur van bonusplannen voor het management is een schokkend lage 1,7 jaar.[7] En in een onderzoek onder seniormanagers bleek dat de raden van bestuur de grootste pressie uitoefenden voor kortetermijnresultaten, meer dan beleggers.[8] Het is niet verrassend dat de leiding zich in zo'n omgeving op de nabije toekomst richt.

We beweren niet dat een bedrijf de kortetermijnwinstbehoefte moet negeren of winsten moet uitstellen tot later, als offer voor het eerst ten gunste van de samenleving werken. Maar leiders moeten de vrijheid en gelegenheid hebben voor het oplossen van grote problemen, wat vele kwartalen hard werken vereist. Je kunt klimaatverandering of ongelijkheid niet aanpakken als je van het ene kwartaalverslag naar het volgende moet rennen. Het denken in systemen en het aangaan van partnerschappen komt niet van de grond door kortetermijndenken.

Waarde creëren op lange termijn betekent niet hoog inzetten in één bepaald jaar, maar je elk *jaar inzetten om de samengestelde effecten en de voordelen van consistentie mettertijd te verkrijgen.* Gedurende Pauls decennium

als CEO behaalde Unilever tien achtereenvolgende jaren zowel boven als onder de streep groei. Als je op die manier in fabrieken of in knowhow kunt investeren, waarom dan niet in samenwerkingsverbanden en de toekomst van de mensheid? Een kortetermijnfocus is fataal voor het scheppen van waarde. Dus als je alles moet aanwenden om je binnen elk kwartaal financieel te bewijzen, dan zal dit verhaal niet voor jou opgaan.

Het Unilever Sustainable Living Plan (USLP), gelanceerd in 2010 met een horizon van tien jaar, heeft het bedrijf ertoe aangezet om op lange termijn te gaan denken. Het is een instrument voor het omzetten van een langetermijnfilosofie in praktische bedrijfsmaatregelen en een routekaart richting het dienen van anderen.

Sommige managers zeggen dat langetermijnplanning nutteloos is in een snel veranderende wereld met plotselinge schokken (zoals een pandemie). Maar bedrijven zouden hun denken moeten oprekken en instrumenten zoals scenarioplanning moeten gebruiken. De bedoeling van dit soort exercities is niet een gedetailleerde strategie te ontwikkelen voor wat het bedrijf tien jaar lang moet doen. Het gaat er juist om te bedenken wie je als bedrijf bent. Wat zijn jouw waarden, en die van het bedrijf, die niet zullen veranderen? Waartoe ben je op aarde en hoe draag je bij aan voorspoed voor de wereld? Kortom, wat is je zingeving, je doel?

Er is steeds meer bewijs dat een langetermijnfocus zich terugbetaalt. In een studie van McKinsey Global Institute en FCLTGlobal werd berekend dat bij bedrijven die echt met een langetermijngedachte werken, 'de gemiddelde omzet- en winstgroei 47 respectievelijk 36 procent hoger was en ook de beurswaarde sneller groeide'. De langetermijnbedrijven verhoogden ook hun R&D-uitgaven en kwamen beter uit periodes van stress.[9]

We denken dat er meer bedrijven hebben gefaald vanwege kortetermijndenken dan er zijn gestruikeld omdat ze te visionair waren. De druk om de concurrentie voortdurend te overtreffen in kortetermijnkengetallen heeft bedrijven doen wegdrijven van wat helder en juist is. Bekende voorbeelden zijn Boeing, dat zijn focus op veiligheid uit het zicht verloor, en Wells Fargo, dat verkoopkengetallen voorrang gaf boven ethische normen. Zoiets maakt vertrouwen kapot. Bedrijven kunnen na een ramp terugkeren en opnieuw ontdekken wie ze zijn, maar de merkschade is wel reëel.

Sommigen zullen een kortetermijnfocus rechtvaardigen omdat (o, iro-

nie) de problemen zo groot lijken. Hoe urgenter of groter de nood wordt, hoe kortzichtiger we ons gedragen. Het is het vecht-of-vluchtinstinct. Maar ook al lijkt het veilig om op het nu gericht te blijven, toch is het beter het bedrijf te runnen met een langetermijnvisie en een helder moreel kompas. Dat zal het bedrijf helpen proactief te zijn en de veranderingen die eraan komen te beheersen in plaats van er slachtoffer van te worden. Het bedrijf zal veerkrachtiger worden en de storm doorstaan of er zelfs van profiteren... op lange termijn.

3 Scheppen van rendement ten gunste van alle stakeholders

Voorheen richtten bedrijven hun inspanningen om verantwoordelijk te zijn op public relations en maatschappelijke onderwerpen. Het doel was om ngo's en andere stakeholders op afstand te houden en conflicten te vermijden. Tegenwoordig werken de meeste grote bedrijven in goed vertrouwen met externe groeperingen, maar stellen in het begin meestal nog de vraag: 'Wat schiet ik ermee op?' Een netto positief bedrijf zet de behoeftes van stakeholders op de eerste plaats. Dat is niet zo vreemd. Het bestaansrecht van elk bedrijf is immers in de behoeftes van klanten te voorzien en hun levens beter maken. Als je dat logisch doortrekt, kun je ook medewerkers en sociale groeperingen niet zien als mensen die je moet sussen maar als mensen die je kunt helpen goed te gedijen.

Dit principe ligt aan de wortel van netto positief worden, omdat het 'positieve' betere resultaten voor stakeholders betekent. In de praktijk gaat het om vernieuwing en het aanbieden van nieuwe producten en diensten die levens verbeteren en de planeet helen. Of het gaat om medewerkers te helpen hun zingeving te vinden en hun gezondheid en welzijn te verbeteren, door een divers en inclusief bedrijf op te bouwen. Of het gaat om leveranciers te helpen hun onderneming efficiënter en duurzamer te maken, wat tot hechtere banden en gezamenlijk innoveren leidt. Of het gaat om sociale groeperingen te helpen opbloeien, door verder te gaan dan de oude redenering dat bedrijven genoeg doen door banen aan te bieden en belasting te betalen (wereldwijd zijn er samenlevingen die veel meer nodig hebben, waaronder scholen en infrastructuur voor water en energie).

Op nationaal niveau praten de meeste bedrijven alleen met politici om te lobbyen voor wat zij goed voor het bedrijfsleven achten. Dat komt er meestal op neer dat ze regelgeving bestrijden. Dat is geen goede strategie meer, als het dat ooit al was. Bedrijven zouden zich moeten richten op het helpen bij de ontwikkeling in de landen waar ze actief zijn: door bedrijfstakken op te zetten die kapitaal aantrekken, door corruptie te helpen bestrijden, door gebrekkige belastingsystemen te repareren waardoor de inkomsten toenemen, door een gelijk speelveld voor bedrijven te scheppen, enzovoorts. Als het land en de economie beter functioneren is dat beter voor iedereen.

Het is niet verkeerd om van deze verbeterde relaties voordeel, winst of groei te verwachten – netto positief is ook van toepassing op het zakelijke aspect. Partners uit het maatschappelijk middenveld kunnen van een bedrijf verwachten dat het zich in zijn pogingen de wereld ten dienste te zijn gedraagt als een non-profitorganisatie. Een van Pauls eerste 'externe' vergaderingen als CEO was met de directeur van UNICEF. Zij vroeg Unilever stukken zeep voor pakketten voor pasgeborenen te doneren, om kindersterfte te reduceren. Paul zei: 'Kijk eens, ik heb geen "zeep", ik heb Lifebuoy – ik zal u zo veel Lifebuoy geven als u maar wilt.' Aanvankelijk was de directeur geschokt en zei ze dat het eigenbelang was om zo'n eigen merk in te zetten. Maar geleidelijk had de ngo er vrede mee, en tegenwoordig hebben UNICEF en Unilever een bestendig wereldwijd partnerschap op het gebied van hygiëne en het welzijn van bepaalde gemeenschappen.

Merkproducten inzetten als deel van een breder programma dat het welzijn verbetert is win-win, en er is niets mis mee. Als een ontwikkelingsproject met eerlijke en oprechte bedoelingen wordt uitgevoerd, waarom zou een merk daar dan geen erkentenis voor mogen krijgen? Als Apple of Dell een gemeenschap van technologie voorziet als onderdeel van een ontwikkelingsprogramma, gaan ze heus wel hun eigen computers gebruiken. Positieve resultaten voor iedereen moeten ook financieel rendabel kunnen zijn. Maar belangrijker is dat het op lange termijn haalbaar blijft. Het is juist goed als het bedrijfsleven bij dit soort programma's de normale, eigen bedrijfsvoering kan betrekken. De budgetten voor marketing en merkbeleid zijn immers vele malen groter dan de fondsen voor non-profitstichtingen van bedrijven. Hoe meer je bedrijf

door dit soort inspanningen groeit, hoe meer goede werken je kunt doen. Wat weer meer impact oplevert.

We moeten ook win-winoplossingen zien te vinden voor de cruciale stakeholders die normaliter niet aan tafel zitten, zoals toekomstige generaties en de planeet als zodanig. We zouden onze kinderen en kleinkinderen met minder problemen moeten opzadelen, niet meer. Grondstoffen uitputten en een onleefbaar klimaat creëren zijn vreselijke dingen om hun aan te doen. We laten ze ook een wereld na met honderden miljoenen mensen in armoede omdat we niet investeren in een toereikend inkomen voor iedereen. De planeet, met al zijn species en ecosystemen, is de grootste stakeholder van allemaal. Spreken kan hij niet maar hij communiceert wel. Het extreme weer vandaag de dag is een waarschuwing voor wat ons te wachten staat. Zoals velen zeggen: Moeder Natuur wint altijd.

Er moet hier een belangrijke nuance bij worden geplaatst. *Positief rendement voor stakeholders scheppen betekent niet dat je ze allemaal tegelijk tevreden kunt stellen, of dat je ze elk in gelijke mate aandacht en hulpmiddelen kunt geven. Je kunt niet iedereen tegelijk prioriteit geven.* Bepaalde jaren geef je meer uit aan het ontwikkelen van medewerkers. Andere jaren investeer je in merken en producten voor de consumenten, zodat die de volgende jaren toenemen. Of je kunt wat kortetermijnrendement voor aandeelhouders inhouden om te investeren in bepaalde gemeenschappen, of in het snel reduceren van koolstofemissies, of in duurzame energie. *Maar het langetermijnresultaat moet voor elke groep positief zijn, inclusief voor de aandeelhouders.*

Het idee hierachter is de resultaten voor meervoudige stakeholders te optimaliseren en niet voor één enkele. Het is die obsessie met het scheppen van waarde voor een enkele groep die voor de onbalans zorgt.

4 Waarde voor aandeelhouders als resultaat zien, niet als doel

De grote Peter Drucker zei naar verluidt ooit: 'Winst is voor een bedrijf wat zuurstof is voor een mens. Als je er niet genoeg van hebt, speel je niet meer mee. Maar als je denkt dat het leven alleen maar om ademen gaat, mis je echt wel iets.'[10] Jaren later merkte ook Henry Ford op dat een be-