

### 1. Inleiding

Mooie woorden. Veel geblaat en weinig wol. Schone schijn. Papier is geduldig. Misschien dat het concept purpose zich nooit zal kunnen ontworstelen aan dit soort verwijten. Aanleidingen voor die verwijten zijn in ieder geval geregeld voorhanden, eigenlijk bij elk incident rond een onderneming die werkt met een purpose, maar daarmee nooit verder is gekomen dan het bedrijven van marketing. Want in die gevallen kan een purpose zich tegen je keren. Je hebt publiekelijk verklaard niet aandeelhouderswaarde voorop te stellen, maar een maatschappelijke opgave te hebben, maar hoe is dat dan te rijmen – zo luidt de publieke vraag bij het schandaal – met die giflozing, die fiscale constructie op het randje, die te hoge bonus voor de topman of die wegge-moffelde productiefout? Of met welk ‘schandaal’ dan ook dat tot de conclusie moet leiden dat winst maken eigenlijk nog steeds op 1 staat?

Bedrijven die een purpose hebben geformuleerd kunnen op deze manier meer reputatieschade oplopen door affaires dan bedrijven die dat niet hebben gedaan. Voor criticasters van het concept is dit een belangrijke reden af te zien van het uitdragen van bredere ambities dan (financiële) aandeelhouderswaarde. Ik stel hier dat dit neerkomt op het kind met het badwater weggooien.

Angst is een slechte raadgever, goed risicomanagement is een veel betere optie. Goed risicomanagement brengt ten eerste de risico's rond opereren met een purpose in kaart – waaronder de kans op reputatieschade bij incidenten. Op grond van die inventarisatie stimuleert goed risicomanagement het maken van bewuste keuzes ten aanzien van het niveau van risicoacceptatie en vervolgens wordt gekoerst op het nemen van passende mitigerende maatregelen, in lijn met dat acceptatieniveau. In een dergelijk kader kan elk bedrijf met een gerust hart een purpose introduceren en implementeren.

In dit hoofdstuk lever ik een bijdrage aan dit risicomanagement door de voorwaarden te bespreken waaronder werken met een purpose ‘intern’ succesvol kan zijn. Risk managers, Corporate Social Responsibility officers, Commissarissen of andere toezichhouders die de strategie rond purpose van een onderneming willen toetsen, zullen vooral benieuwd zijn naar de vraag of purpose leidt tot werkelijke gedragsverandering bij bestuurders en medewerkers. Ik laat zien dat hier een beeld van te

krijgen is aan de hand van het soft-controlsmodel van KPMG. Aan de hand van dit model geef ik inzicht in de mate waarin de cultuur van een organisatie ‘gereed’ is voor werken met een purpose. Biedt zij de vruchtbare voedingsbodem die werken met een purpose nodig heeft om tot volle wasdom te komen en effectief te zijn, te leiden tot echte gedragsverandering?

Om die vragen te beantwoorden ga ik in paragraaf 2 eerst in op de ontstaansgrond(en) van het purpose-concept. In paragraaf 3 geef ik kort weer wat de stand van zaken is rond de concrete resultaten die worden geboekt met purpose en welke stappen nog gezet moeten worden. Aan de hand van acht soft controls ga ik dan in paragraaf 4 in op de vraag hoe kan worden getoetst of het werken met purpose effectief is. Paragraaf 5 is ter afsluiting gewijd aan de rollen die de tweede en derde lijn kunnen vervullen rond die toetsing van de purpose en zo uiteindelijk ook kunnen bijdragen aan het realiseren ervan.

## **2. Purpose: oud en nieuw**

Met een purpose formuleren bedrijven hun reden van bestaan. Missie, visie en strategie volgen uit de purpose. Waartoe zijn wij op aard, zo zou plechtig geformuleerd de onderliggende vraag kunnen luiden. Dat betekent niet dat een purpose per definitie zweverig, filosofisch of puur abstract is. Paul Stamsnijder geeft in zijn in 2019 verschenen boek *Purpose*,<sup>1</sup> het verhaal van de moraal, een reeks voorbeelden van bestaansredenen en die blijken soms verrassend concreet te zijn. ‘Let’s build a smarter planet’, zo houdt IBM zichzelf al lange tijd voor, terwijl – op Nederlandse schaal – Independer een tastbare belofte neerzet met ‘Wij maken verzekeren gemakkelijk’. Ook bijvoorbeeld Klaverblad Verzekeringen kiest down to earth met ‘Blijft onder alle omstandigheden zichzelf’.

### **2.1 Start with Why**

Purpose is nieuw en oud. Er is veel voor te zeggen om de opkomst van het begrip te verbinden aan de doorbraak van maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen, die grofweg de afgelopen tien jaar plaatsvond. Veelal wordt dan het boek *Start with Why* van Simon Sinek uit 2011<sup>2</sup> als mijlpaal benoemd. Sinek kreeg veel weerklank met zijn betoog over hoe echte leiders tot samenwerking, vertrouwen en verandering weten aan te zetten door om te beginnen een hoger doel te definiëren. In hun dagelijks werk refereren deze leiders ook veelvuldig aan dat hogere doel, om daarmee telkens weer de mensen om hen heen eraan te herinneren waaróm ze eigenlijk moeten willen samenwerken, vertrouwen of veranderen.

<sup>1</sup> Paul Stamsnijder, *Purpose*, Het verhaal van de moraal, Culemborg, Van Duuren Management, 2019.

<sup>2</sup> Simon Sinek, *Start with Why*, How great leaders inspire everyone to take action, Penguin Putnam Inc., 2011.

## 2.2 *Peter Drucker*

Als het om de oorsprong van purpose gaat is echter met even veel recht te wijzen op een traditie in het denken over ondernemen en bedrijven die begon met de woorden die Peter Drucker in 1954 wijdde aan *The Purpose of a Business*. ‘If we want to know what a business is’, zo schrijft Drucker in *The Practice of Management*,<sup>3</sup> ‘we have to start with its purpose. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society.’

In verhandelingen over purpose wordt Drucker meer dan eens aangehaald en vaak (alleen) zoals hierboven. Veelal omdat die woorden een prima startpunt zijn om de argumentatie op te bouwen dat bedrijven alleen zinvolle organisaties zijn als ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheden onderkennen en rekening houden met de belangen van al hun stakeholders. Drucker bedoelde echter iets anders. Want het citaat hierboven is niet compleet. Drucker bedoelt niet dat bedrijven voor hun purpose te rade moeten gaan in de hele samenleving. Hij heeft wel degelijk een speciale ‘doelgroep’ op het oog: de klant. In de zin die bovenstaand citaat afsluit, concludeert hij namelijk: ‘There is only one valid definition of business purpose: to create a customer.’

Natuurlijk, de klant. Is het voor een onderneming niet het meest logisch zijn bestaansredenen te zoeken in het zo goed mogelijk voorzien in de behoeften van zijn klanten?

En toch keken ‘we’ de laatste decennia van de vorige eeuw daar anders tegenaan. De opkomst van de kapitaalmarkten bracht het primaat van aandeelhouderswaarde en Milton Friedman kon verkondigen dat de bedoeling van een onderneming niets meer of minder was dan ‘just making money’. Grote bedrijven waren het daarmee eens. In 1997 schreef de Business Roundtable, een in 1972 opgerichte organisatie van Amerikaanse CEO’s, in een paper over corporate governance dat ze “wishes to emphasize that the principal objective of a business enterprise is to generate economic returns to its owners”.<sup>4</sup>

## 2.3 *‘Each of our stakeholders is essential’*

Dezelfde Business Roundtable is ruim twintig jaar later, met onder meer de CEO’s van Apple, Amazon, JP Morgan Chase en General Motors in de gelederen, verantwoordelijk voor een andere mijlpaal in het denken over doelen en bedoelingen van ondernemen. Augustus 2019 brengt ze een verklaring uit, de *Statement on the Purpose of a Corporation*,<sup>5</sup> waarin ‘generate economic returns to its owners’ als

<sup>3</sup> Peter Drucker, *The Practice of Management*, HarperCollins Publishers, 1954.

<sup>4</sup> <http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2018/05/Business-Roundtable-1997.pdf>.

<sup>5</sup> <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/09/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures-1.pdf>.

voornaamste doelstelling is vervangen door het principe ‘each of our stakeholders is essential’. Kortom: volgens de fine fleur van het Amerikaanse zakenleven is het financiële welbevinden van aandeelhouders niet langer het primaire doel van een onderneming. In plaats daarvan zeggen de ondertekenaars van deze verklaring dat ze zich verbinden aan de belangen van ál hun stakeholders. In dat kader beloven ze een vijftal doelstellingen na te streven.

Drucker is dan niet meer ver weg, want als eerste doelstelling noemt de Business Roundtable ‘delivering value to our customers’. De tweede, derde en vierde doelstelling sluiten aan bij het uitbreiden van de kring der belanghebbenden: ‘investing in our employees’, ‘dealing fairly and ethically with our suppliers’ en ‘supporting the communities in which we work’.

En de aandeelhouder? Die wordt nog wel genoemd, maar sluit de rij, wellicht symbolisch. Bovendien is er geen sprake meer van economisch rendement, de term uit 1997. In de 21ste eeuw belooft de onderneming (de vijfde doelstelling van de Business Roundtable) ‘generating long-term value for shareholders’.

#### **2.4            *Aansluiting bij klanten***

Kan purpose dan worden gelijkgeschakeld met klantbelang? Misschien is die vraag alleen theoretisch van belang, maar zeker als dat klantbelang breed wordt gedefinieerd, is er veel te zeggen voor een bevestigend antwoord (waarmee Drucker dan weer zijn gelijk zou halen). Want sluit de opkomst van het purpose-concept de afgelopen jaren niet naadloos aan bij de opkomst van klanten die zich roeren over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, energieverbruik en dierenwelzijn in de productieketen? Is niet duidelijk geworden dat klanten zich niet meer exclusief laten leiden door de laagste prijs, maar een reeks andere overwegingen laten meewegen bij hun keuzes? Met een purpose zoeken bedrijven aansluiting bij deze klanten. Een purpose benoemt over het algemeen de legitimiteit van de onderneming en komt daarmee tegemoet aan de behoefte van klanten aan legitimatie voor de afname van producten of diensten van deze onderneming.

Zo bezien is het goed te begrijpen waarom de recente opkomst van de purpose-gedachte te danken is aan marketeers. Tegelijkertijd schuilt daar een gevaar in en daar werd in de inleiding al op gewezen: de purpose als lege huls. Met een purpose doet een onderneming namelijk een flinke belofte aan zijn klanten. Lukt het ook om die belofte waar te maken? Slagen bedrijven erin hun bestaan te rechtvaardigen op grond van hun maatschappelijke bijdrage? En zo niet, wat is er voor nodig om dat wel mogelijk te maken? In de volgende paragraaf besteed ik aandacht aan die vragen.

### 3. Purpose: structurele succesfactoren

Colin Mayer, hoogleraar management aan de Said Business School van de University of Oxford, schreef aan de vooravond van het World Economic Forum 2020 een artikel<sup>6</sup> waarin hij kernachtig verwoordde wat klanten verwachten van bedrijven: ‘To produce profitable solutions to the problems of people and planet, and not to profit from producing problems for people or planet’. Mayer schreef het stuk ter inleiding op een van de zeven thema’s van het Forum: Better Business.

Zoals bekend is ‘Davos’ nooit een van de grootste aanhangers geweest van het exclusieve aandeelhouderskapitalisme van Milton Friedman, maar dit jaar werd het openlijk ten grave gedragen. Het ‘stakeholders capitalism’ komt er voor in de plaats. Er klonken woorden als ‘het einde van een tijdperk’ en ‘een keerpunt in de ontwikkeling van corporate governance’. Volgens Mayer is het al lang niet meer de vraag óf we gaan veranderen en waaróm we gaan veranderen, maar wát we gaan veranderen en hóe we dat gaan doen.

#### 3.1 Grote hervormingen

Met die praktische vragen voor ogen gaf diezelfde Mayer in 2019 leiding aan een grootschalig onderzoeksprogramma van Britse gedragswetenschappers, verenigd in The British Academy, naar niets meer of minder dan The Future of the Corporation. Centraal in het eindrapport<sup>7</sup> van deze studie staan de beschrijvingen van een achttal omgevingsfactoren dat van invloed is op het succes of falen van een ‘purposeful business’. Ten aanzien van alle acht factoren zijn grote hervormingen nodig, want het gaat veelal om structurele kenmerken van de samenleving die ontstaan en ontwikkeld zijn parallel aan ontstaan en ontwikkeling van het aandeelhouderskapitalisme. En nog steeds zijn ze – in meer of mindere mate – gefocust op die aandeelhouderswaarde.

Daarom:

1. Het **ondernemingsrecht** moet purpose centraal plaatsen in de onderneming. Bestuurders wordt verplicht gesteld een purpose te formuleren en hun betrokkenheid daarbij aan te tonen.
2. **Toezicht** moet aan bestuurders die publieke functies vervullen bijzonder hoge eisen stellen ten aanzien van hun betrokkenheid bij, loyaliteit aan en zorg voor de publieke zaak.
3. **Eigendomsregels** erkennen de rechten van aandeelhouderschap en betrekken hen tegelijkertijd bij het ondersteunen van de purpose.
4. **Corporate governance** moet de belangen van bestuurders parallel laten lopen aan de purpose en normen en waarden vastleggen voor het realiseren van die purpose.

<sup>6</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/its-time-for-a-radical-rethink-of-corporate-purpose/>.

<sup>7</sup> <https://www.thebritishacademy.ac.uk/publications/future-of-the-corporation-principles-for-purposeful-business/>.

5. **Maatstaven** moeten beschikbaar komen om het belang vast te leggen van investeringen van de onderneming in medewerkers, gemeenschappen en natuurlijke bronnen.
6. **Prestaties** op financieel gebied en op het gebied van de purpose moeten gemeten worden met inachtneming van de netto kosten die gepaard gaan met het behalen van die doelen.
7. **Financiering** moet beschikbaar komen in vormen en duur die het mogelijk maken om langetermijninvesteringen te doen in de purpose.
8. Voor **bedrijfsinvesteringen** die gericht zijn op het realiseren van de purpose worden partnerships gecreëerd met private partijen, publieke partijen en not-for-profit-organisaties.

Vervolgens geven de Britse wetenschappers ook aan hoe ze denken dat de hervormingen op al deze punten tot stand zouden kunnen komen. Ze onderscheiden een vijftal mogelijkheden, die idealiter zullen samenkomen om een des te groter effect te bereiken. Het gaat om:

- a. Regeringen die wettelijke veranderingen doorvoeren.
- b. Leiders uit het zakenleven en de financiële sector die het voortouw nemen.
- c. De ontwikkeling van 'feedback loops' om de realisatie van purpose beter te monitoren.
- d. Nieuwe partnerships tussen (semi-)publieke en private partijen.
- e. Het ondersteunen van mensen om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen.

Zoals hieruit blijkt is het denken over purpose het stadium van marketing al lang gepasseerd. Intussen stuiten sommige bedrijven ook op de grenzen van wat mogelijk is binnen de bestaande maatschappelijke structuren. Het ene bedrijf maakt dan even pas op de plaats, het andere blijft rammelen aan de poort.

Wat doet uw onderneming? Neemt de bestuursvoorzitter de organisatie op sleeptouw? Worden (meet)instrumenten ontwikkeld om de prestaties rond de purpose handen en voeten te kunnen geven? Praat de onderneming met alternatieve financiers en mogelijk nieuwe partners? Praat de onderneming met wetgever en toezichthouders over de (on)mogelijkheden van werken met een purpose?

Alleen als zichtbaar is dat de onderneming zich echt en onomkeerbaar verbindt aan een purpose kan dit instrument effectief zijn. Het zijn echter niet alleen de hier genoemde factoren – veelal extern – die daarop van invloed zijn. In de volgende paragraaf ga ik in op de (interne) voedingsbodem voor het purpose-concept. Geloofwaardig werken met een purpose heeft ten eerste intern draagvlak nodig. Ik zal in kaart brengen aan welke voorwaarden de onderneming met het oog daarop moet voldoen.

## **4. Purpose: de voedingsbodem getoetst**

### **4.1 Inleiding**

Succesvol toegepast is purpose een drijvende factor achter sterke groei. Onder de titel *Put Purpose at the Core of Your Strategy* publiceerde Thomas W. Malnight, hoogleraar aan IMD in Lausanne, in 2019 in de *Harvard Business Review* een artikel<sup>8</sup> over een studie naar de kenmerken van 28 bedrijven die gedurende vijf jaar een groei van jaarlijks meer dan 30 procent hadden laten zien. Werken met een purpose blijkt bij die bedrijven een van belangrijkste gemeenschappelijke factoren te zijn.

Ten eerste omdat ze aan de hand van hun purpose in staat zijn hun blik te verleggen en uit te breiden naar andere markten en sectoren. Malnight geeft het voorbeeld van een fabrikant van (huis)dierenvoeding die – in het kader van de gekozen purpose *A better world for pets* – actief wordt in de dienstverlening aan dierenartsen.

Ten tweede inspireert purpose innovatie, zo stelt Malnight, en kan de onderneming aan de hand daarvan haar waardepropositie herdefiniëren. Dat is ook nodig, want vroeger of later eroderen de marges op het traditionele product van de onderneming. Met een purpose als leidraad is dat echter geen ramp: het gaat de onderneming immers niet om het maken van zoveel mogelijk winst met het verkopen van dat traditionele product, het gaat de onderneming om het verwezenlijken van de purpose. Malnight noemt het voorbeeld van een beveiligingsbedrijf dat op de grenzen stuit van het leveren van mankracht voor fysieke beveiliging. De focus wordt succesvol verlegd naar (elektronische) beveiliging op afstand, wat als een volkomen natuurlijke stap wordt ervaren, omdat de onderneming wordt aangedreven door de purpose ‘Contributing to a safer society’.

In de vorige paragraaf kwam aan de orde hoe en in welke mate ‘de buitenwereld’ werken met een purpose faciliteert of belemmert. Bijvoorbeeld: staan de aandeelhouders achter het idee, begrijpt de bank de overwegingen? In deze paragraaf kijk ik naar de organisatie zelf. Kan uw onderneming het purpose-concept succesvol toepassen, zoals in de net genoemde voorbeelden? Aan welke voorwaarden moet dan eigenlijk worden voldaan, wanneer is er sprake van een vruchtbare voedingsbodem voor het purpose-concept?

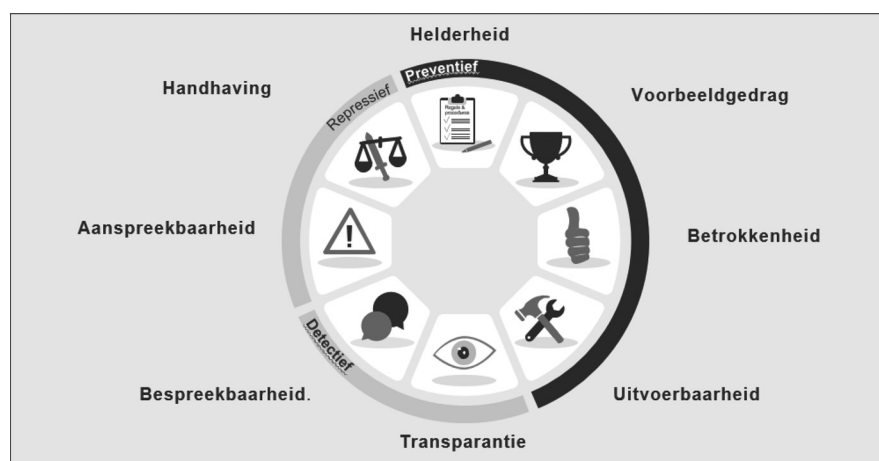
Die vragen onderzoek ik aan de hand van het soft-controlsmodel van KPMG. Zie figuur 1. Soft controls zijn de niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van de purpose. Ze staan tezamen voor het gedrag in en de cultuur van de onderneming en vormen zo de basis die bepaalt of hard controls – de reguliere beheersmaatregelen – om te beginnen wel effectief kunnen zijn.

---

<sup>8</sup> <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>.

Het model bestaat uit acht soft controls en is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Het betreft drie soorten soft controls: stimulerend, signalerend en corrigerend. Stimulerende soft controls zijn de factoren die bepalen of gewenst gedrag wordt gestimuleerd (en ongewenst gedrag wordt voorkomen); signalerende soft controls bepalen of en hoe gedrag zichtbaar is, terwijl corrigerende soft controls een beeld geven van de manier waarop in de organisatie wordt gereageerd op (on)gewenst gedrag. De vier stimulerende soft controls zijn helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid en betrokkenheid. De twee signalerende soft controls zijn transparantie en aanspreekbaarheid en de twee corrigerende soft controls zijn handhaving en bespreekbaarheid.

**Figuur 1: Soft controls model**



#### 4.2 *Helderheid rond de purpose*

Vage kreten, platitudes, vanzelfsprekende algemeenheden, paradoxen: als de formulering van een purpose in de buurt komt van een of meerdere van deze categorieën, loert het gevaar van een gebrek aan helderheid. Geen ondenkbeeldig gevaar, al was het alleen maar omdat een purpose per definitie een kreet of een korte zin is, die pas concreet kán worden – dat wil zeggen: handelingsalternatieven aanbiedt – als die is uitgewerkt in een visie en een strategie of bijvoorbeeld normen en waarden in een gedragscode. Deze eis van helderheid kan daarom worden doorgetrokken naar die waarden en normen: alleen een organisatie die helder voor ogen heeft welke morele opvattingen ten grondslag liggen aan haar doen en laten kan succesvol zijn met een purpose.

Helderheid is dus een absolute voorwaarde waaraan een purpose moet voldoen om kans te maken effectief te zijn en te leiden tot gedragsverandering, of in staat te zijn gewenst gedrag te bestendigen. Dat wil op de eerste plaats zeggen dat het helder



moet zijn wat wordt bedoeld met de purpose. Medewerkers, leidinggevend, bestuurders, maar ook andere stakeholders moeten simpelweg snappen waar het om draait.

Ten tweede moet helder zijn wat in het kader van die bedoeling gewenst gedrag is en wat niet. Hoe letterlijk moeten we een purpose nemen? Kunnen we eenvoudig zien waar de grenzen liggen bij het interpreteren van de betekenis van een purpose voor de dagelijkse werkzaamheden?

Ten derde moet helder zijn hóe de purpose in (gewenst) gedrag kan worden omgezet. Zoals hierboven al werd aangeduid: een purpose kan pas effect hebben als het is uitgewerkt in visie en strategie. De manier waarop dat gedaan is, moet worden getoetst op helderheid: is de uitwerking logisch, consistent en concreet?

Eén vraag zal telkens terugkeren als de helderheid van een purpose in het geding is: kunnen management en medewerkers de purpose in eigen woorden omschrijven? Een bevestigend antwoord op deze vraag is een eerste stap op weg naar effectiviteit. Het geeft aan dat de purpose in ieder geval de potentie heeft om tot gedragsverandering te leiden.

### **4.3            *Voorbeeldgedrag rond de purpose***

Hypocrisie is wellicht het makkelijkste verwijt dat een purpose kan treffen. Leidinggevend en bestuurders moeten daar diep van doordrongen zijn. Zij moeten beseffen dat ze zowel intern als extern zonder mededogen worden afgerekend op elk aspect van hun gedrag dat niet strookt met de waarden en normen die aan de purpose ten grondslag liggen. Ze zullen ook moeten beseffen dat zij niet zelf de baas zijn over het oordeel of er sprake is van ‘niet stroken’. De schijn tegen hebben kan al ruim voldoende zijn om afgeschreven te worden.

Weinig aspecten van het persoonlijke en zakelijke leven van de leider ontsnappen wat dit betreft aan de aandacht. De manier waarop vakanties worden doorgebracht, het curriculum vitae van de tuinman en wie weet zelfs de hobby's van zoon- of dochterlief kunnen aanleiding geven tot het verwijt dat de leider faalt als het gaat om ‘walk the talk’. Zo kan het merk en type auto van een directeur van een bedrijf met duurzaamheidsdoelstellingen een rechtvaardiging zijn voor werknemers om niet zuinig om te gaan met natuurlijke hulpbronnen.

Van leiders verwachten we over het algemeen dat ze voortdurend het goede voorbeeld geven. Rond purpose is dat niet genoeg, rond purpose verwachten we meer – want purpose is niet ‘business as usual’. We willen leiders die het verhaal van de onderneming uitdragen en we willen leiders die in staat zijn om voortdurend onze verwachtingen te overtreffen ten aanzien van de vraag wat het goede voorbeeld is.

Lukt dat? In de al aangehaalde studie *Principles for Purposeful Business* van The British Academy is leiderschap een van de vijf factoren die beslissend zijn voor de vraag of bedrijven alle mooie beloftes van het werken met een purpose ook 'aan het werk' kunnen zetten. Grootste opgave: knopen doorhakken. Leiderschap toont zich in moeilijke beslissingen nemen, in het beslechten van dilemma's. Dat is ook het type leiderschap dat vereist is om een purpose te doen uitmonden in echte gedragsverandering.

#### **4.4            *Betrokkenheid rond de purpose***

Een van de veelgeroemde effecten van een succesvol purpose is een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming: ze voelen zich persoonlijk en intrinsiek meer verbonden met de organisatie, ze koesteren daar 'warme gevoelens' voor. Wil een purpose-strategie dat effect hebben, dan is er echter om te beginnen al betrokkenheid nodig bij die strategie zelf. Wanneer is daar sprake van?

Met concrete acties kan een onderneming de betrokkenheid bij de purpose vergroten. Door daar bijvoorbeeld in het wervings- en selectieproces al aandacht aan te besteden. Zijn de arbeidsmarktcommunicatie en de introductieprogramma's consistent met de purpose? Komt het onderwerp ter sprake in selectiegesprekken?

Maar ook bij de totstandkoming van de purpose-strategie kan het oog al gericht zijn op het creëren van de broodnodige betrokkenheid. In hoeverre zijn medewerkers betrokken (geweest) bij dat proces? In hoeverre is de purpose waarop de morele opvattingen zijn gebaseerd herleidbaar naar de morele opvattingen van de eigen medewerkers? Of is de purpose tot stand gekomen in een ivoren toren, 'bedacht' door communicatiespecialisten? Een purpose dat niet vanaf zijn ontstaan al geworteld is in de onderneming zal het moeilijk hebben de betrokkenheid van medewerkers te vergroten.

Toch kunnen ook in dergelijke gevallen concrete acties de betrokkenheid bij de purpose vergroten. Geregeld prikkelen is het devies. Periodiek terugkerende events, posters, 'reclamemateriaal', trainingen en workshops kunnen allemaal worden ingezet om de aandacht weer eens op de purpose te richten. Besteden bestuurders woorden aan de purpose in hun boodschappen voor medewerkers? Welke rol speelt de purpose in de communicatie met klanten en leveranciers?

De antwoorden op dit soort vragen geven aan hoe het binnen de onderneming gesteld is met de betrokkenheid bij het hele purpose-proces. Zijn dat positieve antwoorden, dan kunnen purpose en betrokkenheid elkaar op tot grote hoogten opjagen. Zijn dat negatieve antwoorden, dan dreigt een negatieve spiraal: als oproepen tot betrokkenheid bij de purpose alleen leiden tot teleurstelling, resteert een van de onderneming geïsoleerd purpose dat niet in staat zal zijn de betrokkenheid bij de onderneming als geheel te stimuleren.

Betrokkenheid is een kwestie van inspiratie. Is de purpose van de onderneming een inspiratie voor medewerkers, voelen zij zich geroepen hun werk beter te doen als zij nadenken over wat de purpose van de onderneming betekent? Organisaties zijn op de goede weg als dit het geval is.

#### 4.5 *Uitvoerbaarheid rond de purpose*

In *Het Grote Gevecht*<sup>9</sup> beschrijft Jeroen Smit hoe Paul Polman als CEO van Unilever dat bedrijf poogt om te vormen tot ‘de grootste ngo van de wereld’. Polman stelt ambitieuze programma’s op voor Unilever-producten: de arbeidsomstandigheden op productlocaties (zoals palmolieplantages) moeten verbeteren en de milieubelasting die de fabricage en distributie van allerlei producten met zich meebrengt, moet drastisch naar beneden.

Het boek leest als één groot pleidooi voor de relevantie van de soft control uitvoerbaarheid. De doelstellingen van de programma’s worden namelijk zelden of nooit gerealiseerd, zo tonen (interne en externe) evaluaties telkens weer aan. Managers krijgen bijvoorbeeld opdracht ervoor te zorgen dat de levensomstandigheden van theeplukkers verbeteren en tegelijkertijd wordt van die managers gevraagd een grotere bijdrage aan de winst van het bedrijf te leveren.

Hier is uitvoerbaarheid in het geding, kort gezegd de vraag ‘hoe dan?’. Een onderneming die zegt maatschappelijke doelen te stellen boven financiële doelen moet zijn medewerkers op zijn minst de middelen verschaffen (in dit voorbeeld: financiële middelen) om hen in staat te stellen die doelstelling te kunnen verwezenlijken.

Uitvoerbaarheid betreft ook de competenties van medewerkers. Een onderneming die ernst maakt van werken met een purpose neemt de verantwoordelijkheid op zich medewerkers voor te bereiden, te trainen en te begeleiden bij de implementatie van de purpose in het dagelijks werk.

De vraag die aan medewerkers én management in dit verband kan worden voorgelegd is de vraag naar de mogelijkheden die zij hebben en ervaren om in hun dagelijks werk zélf een verschil te maken als het gaat om het realiseren van de purpose van de onderneming.

Overigens is uitvoerbaarheid ook in de al genoemde studie van The British Academy een prominente factor. ‘Skills and knowledge’ is naast onder meer leiderschap een vitale factor voor het kunnen waarmaken van de purpose-belofte. Vooral nieuwe kennis en vaardigheden zijn nodig, zo benadrukken de Britse wetenschappers: om nieuwe vormen van ondernemen te kunnen ontwikkelen, om nieuwe meettechnieken te ontwikkelen naast financiële maatstaven (zie de soft

---

<sup>9</sup> Jeroen Smit, *Het Grote Gevecht & Het eenzame gelijk* van Paul Polman, Amsterdam, Prometheus, 2019.

control handhaving) en om de kunst te ontwikkelen alle betrokkenen (zoals aandeelhouders, toezichthouders en wetgevers) mee te nemen in de omwentelingen die nodig zijn om bedrijven echt in staat te stellen meer na te jagen dan financiële doelstellingen alleen.

#### **4.6            *Transparantie rond de purpose***

De soft control transparantie gaat over waarneembaarheid. Toegepast op de effectiviteit van purpose komt dat neer op de vraag of waarneembaar is wat de gevolgen zijn van een purpose voor het gedrag van zowel bestuurders, medewerkers als de organisatie als geheel. Niet alleen de buitenwereld is geïnteresseerd in die gevolgen, ook intern is transparantie gewenst en een voorwaarde voor een effectief purpose. Management en medewerkers willen zien op welke manier zij bijdragen aan de verwezenlijking van de purpose.

In het kader van deze transparantie laten sommige multinationals geregeld onderzoek doen door externe partijen naar de vraag in hoeverre men compliant is met de eigen regels – naar letter en geest – die volgen uit de purpose. Door onderzoekers uit te nodigen van per definitie kritische ngo's is daar (media)politiek mee te bedrijven.

Gebruikelijker wordt het inhuren van onafhankelijke adviesbureaus, die beschikken over specialisten in onderzoek naar bijvoorbeeld mensenrechten, arbeidsomstandigheden of milieu-emissies in de keten.

Overigens monden dergelijke onderzoeken niet altijd uit in externe transparantie: het bestuur van de onderneming wordt veelal eigenaar van een dergelijke studie en kan daar dus mee doen wat men goeddunkt. Met het oog op de effectiviteit van de purpose-strategie zijn daar wel vragen bij te stellen. Wat is het strategische doel achter onderzoek laten doen als de resultaten niet in alle gevallen serieus worden genomen? In welke mate hechten bestuurders aan transparantie? Hoe onafhankelijk is het onderzoeksinstituut?

Maar wellicht is voor de effectiviteit van purpose interne transparantie nog belangrijker dan de vraag welke informatie de buitenwereld al dan niet krijgt. Wat dat betreft is deze soft control sterk verbonden met voorbeeldgedrag: kunnen we zien en horen of het doen en laten van bestuurders in lijn is met de purpose? Maar ook: kunnen we zien en horen wat onze collega's en onze direct leidinggevenden in dit opzicht doen? In het verlengde hiervan hebben internal audit en compliance een belangrijke rol: die functies kunnen – intern – aan het licht brengen wat – intern – aan het licht gebracht moet worden.

De betekenis van transparantie is dus moeilijk over het hoofd te zien: als gedrag niet waarneembaar is, kan ook niet worden vastgesteld welk effect de purpose erop heeft.

#### **4.7            *Bespreekbaarheid rond de purpose***

Als handelen in lijn met de purpose eenvoudig zou zijn, zou deze hele bespreking van de voorwaarden voor de effectiviteit van het concept overbodig zijn. Een purpose zadelt een onderneming per definitie op met reeksen dilemma's. Immers, niet langer is het eenduidige belang van de aandeelhouder leidraad voor gedrag, voortaan zijn de meervoudige belangen van allerlei stakeholders het richtpunt. Maar dat komt niet zelden neer op 'tegenstrijdige belangen'. Hoe wegen we die tegen elkaar af?

Als er één les geleerd is rond dilemma's dan is het dat openheid noodzakelijk is. Als mensen aarzeling, twijfel en onzekerheid niet kunnen delen met elkaar en ze moeten moederziel alleen keuzes maken, dan kiezen ze de meest voor de hand liggende optie. En dat is niet altijd de juiste optie.

Een organisatiecultuur waarin dilemma's en andere kwesties zonder meer aan de orde gesteld kunnen worden, zorgt er voor dat niemand zich hoeft te schamen voor onzekerheid. Want die onzekerheid kan altijd worden gedeeld met anderen en de keuze voor de juiste optie kan altijd gemaakt worden samen met die anderen.

Een effectief purpose heeft daarom een cultuur van bespreekbaarheid nodig. Niet alleen de purpose zelf moet onderwerp van gesprek (kunnen) zijn, bijvoorbeeld bij bestuursvergaderingen, maar ook moeten medewerkers gestimuleerd worden om de dilemma's die voortkomen uit het werken met een purpose aan de orde te stellen. Zonder taboes. De onderneming creëert daar de ruimte voor, in woord, maar ook in daad, door tijd en andere middelen vrij te maken voor de dialoog die dilemma's nu eenmaal vragen.

Gebeurt dat in de onderneming? Is purpose een thema dat te allen tijde aan de orde gesteld kan worden en worden dilemma's gedeeld die voortvloeien uit het werken met een purpose? Of is het een onderwerp (geworden) waar we maar liever over zwijgen en worden dilemma's rond de purpose onder het tapijt gemoffeld? Laatstgenoemde signalen zullen waarschijnlijk voorbodes zijn van een geringe of afnemende effectiviteit van de purpose.

#### **4.8            *Aanspreekbaarheid rond de purpose***

En wat gebeurt er als het misgaat, als de purpose geweld aangedaan wordt? Stel, een kledingmerk hecht aan transparantie en laat uitzoeken onder welke omstandigheden de in Nederland verkochte kleding in Vietnam wordt gefabriceerd. Die omstandigheden blijken niet te voldoen aan de maatstaven die volgen uit de wereldwijde purpose van het bedrijf. De maatregelen die daarvoor in de ateliers genomen zouden moeten worden, zijn te duur, zo heeft het Vietnamese management bepaald, overigens in samenspraak met de landenmanager op het hoofdkantoor. Wat gebeurt er dan?

De eerste vraag is of de schending van de purpose wordt benoemd. Wordt de kennis uit het onderzoek gedeeld op het hoogste niveau, is ze onderwerp van gesprek binnen de raad van bestuur? Als dat niet gebeurt, schort het aan de soft control bespreekbaarheid, het voorportaal van aanspreekbaarheid.

Vervolgens is de vraag of het onderwerp het juiste gewicht krijgt. Zien de bestuurders het belang van dit moment? Beseffen zij dat hun handelen op dat moment beslissend kan zijn voor de effectiviteit van de purpose? Niets doen kan namelijk maar op één manier worden uitgelegd, zowel door medewerkers als door de buitenwacht: als puntje bij paaltje komt, wordt niemand verantwoordelijk gehouden voor het niet voldoen aan wat omschreven staat als ‘de bedoeling’ van de onderneming.

Ook dit aanspreken van betrokkenen op gedrag dat niet in overeenstemming is met de purpose is zeer gevoelig voor voorbeeldgedrag. Als een bestuurder terugdeinst, voelen managers zich ook niet meer geroepen wél in te grijpen. Een bestuurder die hier wel zijn verantwoordelijkheid neemt en bovendien beschikt over de vaardigheden om dat rustig en zakelijk aan te pakken, oogst lof en navolging.

Een signaal voor een mindere kwaliteit van deze soft control is de bestuurder die zelf moeite heeft aangesproken te worden op zijn of haar gedrag. Die bestuurder zal ook niet in staat zijn om medewerkers en managers te motiveren en te stimuleren om dit op de juiste manier bij anderen te doen. Schendingen van de purpose blijven zo zonder gevolgen en de purpose verliest kracht.

#### **4.9 Handhaving rond de purpose**

Beloningen en straffen sturen gedrag. Soft controls worden ook wel omschreven als culturele kenmerken van een organisatie, maar het is duidelijk dat handhaving zo z'n ‘harde’ kanten heeft, zeker als het om financiële beloningen of straffen gaat. Toch kan ook gesproken worden van een handhavingscultuur bij bedrijven: ze kunnen namelijk sterk van elkaar verschillen in hun antwoorden op de vraag wanneer beloningen en straffen moeten worden ingezet en over de vraag welk soort beloningen en straffen het meest effectief is.

Hoe te handhaven als het om de purpose gaat? Het al genoemde onderzoek van The British Academy wijst erop dat we rond het realiseren van de purpose nog niet beschikken over de geraffineerde maatstaven en meettechnieken die rond financiële doelstellingen wel beschikbaar zijn. Die technieken moeten er wel komen, zo wordt betoogd, en daarom is het zo belangrijk nieuwe kennis en vaardigheden op dit gebied te ontwikkelen (zie hierboven bij de soft control uitvoerbaarheid).

Toch worden op dit terrein al vorderingen gemaakt en diverse grote bedrijven maken gebruik van integrated reporting, waarbij prestaties op het gebied van mens en milieu samen worden gepresenteerd met de financiële prestaties. Ook worden de

eerste stappen gezet in het integreren van maatschappelijke doelen in de eisen die gesteld worden aan bestuurders.

Oog voor handhaving rond de purpose vraagt echter meer, om te beginnen in niet-materiële zin. De eerste vraag is of prestaties op dit vlak worden erkend en of er waardering voor is. Wordt bijvoorbeeld het bereiken van doelstellingen in het kader van de purpose ‘gevierd’? Of worden de desbetreffende inspanningen van bestuurders, medewerkers of managers min of meer voor kennisgeving aangenomen, zodat men snel weer over kan tot de orde van de dag?

Een volgende stap kan dan zijn om de purpose en de daarvan afgeleide normen, waarden en gedragingen een rol te laten spelen in het beoordelings- en belonings-systeem van de onderneming. Gebeurt dat? Neemt de onderneming inderdaad deze stap, krijgt de erkenning een materiële component? Als ook beloningen en straffen aan het verwezenlijken van de purpose gekoppeld worden, zal dat de effectiviteit van het concept aanzienlijk versterken.

#### **4.10        *Samenvatting***

Langs het soft-controlsmodel liet ik in deze paragraaf zien hoe de voedingsbodem voor het purpose-concept binnen een onderneming kan worden getoetst. De kwaliteit van de soft controls zegt veel, zoniet alles, over de kans dat de purpose tot leven kan komen als sturend en richtinggevend idee voor het handelen van zowel bestuurders als medewerkers.

De centrale vraag rond helderheid is daarbij of management en medewerkers de purpose in eigen woorden kunnen omschrijven. Bij voorbeeldgedrag gaat het niet alleen om het goede voorbeeld van bestuurders, maar ook om de vraag of zij voortdurend in staat zijn verwachtingen ten aanzien van wat het goede voorbeeld is te overtreffen. Betrokkenheid is te peilen met de vraag of de purpose een inspiratie is voor medewerkers. Voelen zij zich geroepen hun werk beter te doen als zij nadenken over wat de purpose betekent? Vervolgens moeten zij door de organisatie wel in staat gesteld worden die verbeteringen te realiseren. Verschafft de onderneming daar de middelen toe? Dat bepaalt de kwaliteit van de soft control uitvoerbaarheid.

Transparantie eist vervolgens dat waarneembaar is wat de gevolgen zijn van de purpose voor het gedrag van bestuurders, medewerkers en de organisatie als geheel. In aanvulling daarop verlangen we bespreekbaarheid: kunnen de dilemma’s die voortvloeien uit het werken met een purpose met elkaar en met het management worden gedeeld?

Ten slotte zullen aanspreekbaarheid en handhaving het succes van de purpose mede bepalen. Wordt het bestuur verantwoordelijk gehouden voor het niet voldoen aan wat omschreven staat als ‘de bedoeling’ van de onderneming? En zijn dan ook

beloningen en sancties gekoppeld aan het al dan niet verwezenlijken van de purpose? De effectiviteit van het concept zal daarmee aanzienlijk toenemen.

Commissarissen kunnen hierop toezien. Het soft controls model biedt een structuur om aan de hand van acht factoren meer inzicht te krijgen in hoeverre de purpose wordt ondersteund door de soft controls en andersom in hoeverre de soft controls de purpose ondersteunen. Bij het toetsen van de purpose-strategie is in onze ogen evengoed een belangrijke rol weggelegd voor compliance officers, Corporate Social Responsibility officers, risk managers en internal auditors. De volgende, afsluitende paragraaf is daaraan gewijd. Als een organisatie een purpose hanteert als richtinggevend en bepalend principe voor de strategie en voor de strategische doelstellingen, dan is het logisch dat ook het risicomanagement en de risicobeheersing dat purpose-concept als startpunt neemt.

## **5. Purpose: de bijdrage van tweede en derde lijn**

Werken vanuit een purpose heeft ingrijpende gevolgen voor de interne beheersing van bedrijven. Een purpose grijpt immers diep in op het formuleren van doelstellingen. En heeft ondernemingsrisicomanagement niet als eerste opdracht ervoor te zorgen dat bestuur en management doelstellingen vastleggen en dat die doelstellingen zijn afgestemd op de purpose van de onderneming?

Het toetsen van de effectiviteit van het purpose-concept raakt daarom de kern van het werk van de tweede en derde lijn in het Three lines of defence-model. Risicomanagers, compliance officers, Corporate Social Responsibility officers en internal auditors hebben namelijk een dubbele verhouding met de purpose van hun onderneming. Niet alleen zullen zij zelf, als medewerkers, ‘de bedoeling’ als richtinggevend principe voor hun handelen gebruiken. Daarnaast zullen zij in hun werk ook de purpose kritisch en met de nodige distantie moeten beschouwen. Zoals ze overigens alle componenten van het risicomanagement aan een grondig en objectief onderzoek, een analyse of een audit moeten kunnen onderwerpen.

Met het oog op deze taak liet ik in de vorige paragraaf zien hoe het soft-controlsmodel gebruikt kan worden om vast te stellen of een purpose-strategie effectief is, of kans maakt effectief te zijn. Het belang van de uitkomsten van een dergelijk onderzoek voor het formuleren van de doelstellingen van de onderneming kan nauwelijks worden overschat. Het gaat dan niet alleen om de strategische doelstellingen, maar ook om de operationele doelstellingen. Aangezien het hele risicomanagement is opgehangen aan die doelstellingen maakt dit, waarschijnlijk ten overvloede, nog eens duidelijk hoe nauw purpose en interne beheersing verweven zijn.

Wat betekent dit – concreter – voor de tweede en de derde lijn?



### **5.1 Tweede lijn**

Gezien de kaderstellende en adviserende functie die de tweede lijn heeft, zal die betrokken zijn bij praktisch alle stadia van ‘werken met een purpose’. Om te beginnen bij de creatie van een purpose. Is het niet vanzelfsprekend dat risicospecialisten aanschuiven als het ontwerp van een leidraad voor alle doelstellingen van de onderneming op de agenda staat? Wellicht is ‘aanschuiven’ te bescheiden geformuleerd. De tweede lijn is immers bij uitstek toegerust om beleid te ontwikkelen en profileert zich daarnaast in de advisering over risicobereidheid. Bovendien zal de tweede lijn vaak een coördinerende functie hebben als het gaat om de bewustwording rond risicobeheersing. Al met al past het dan niet om een afwachtende houding in te nemen op het moment dat de ondernemingsstrategie op een nieuwe leest wordt geschoeid.

Maar ook in de daaropvolgende fases van werken met een purpose zal de tweede lijn zijn verantwoordelijkheden hebben en nemen. Als het gaat om continuïteit in de purpose-strategie zal de bijdrage van de tweede lijn in het teken staan van het bestendigen van de goede elementen ervan. De eerder genoemde aansluiting van de purpose bij de strategische en operationele doelstellingen zal voortdurend aandacht vragen, want alleen in die aansluiting kan de effectiviteit van het concept tot uiting komen. Dus is het zaak te laten zien wat werkt en wat niet werkt, wellicht met de tweede lijn zelf in een voorbeeldfunctie. Werken met een purpose vraagt vervolgens ook training en educatie: ook daarin kan de tweede lijn haar meerwaarde bewijzen.

Stuit de purpose tot slot op zijn grenzen, lijkt het concept te zijn uitgewerkt? Ook aan de strategische heroriëntatie die dan vereist is, zal de tweede lijn – als ontwikkelaar van beleid – een stevige bijdrage leveren. In grote lijnen zal die bijdrage lijken op wat hierboven bij de creatie van een purpose werd beschreven. In aanvulling daarop zal de ondersteuning vooral waardevol zijn als de tweede lijn de rol kan pakken van ‘geheugen van de onderneming’. Want als het gaat om herbezinning, ligt al gauw de vraag op tafel wat de kernwaarden zijn van de organisatie. Dat is geen vraag waarbij de waan van de dag diensten bewijst, dat is een vraag die een langetermijnblik en kritisch vermogen nodig heeft.

### **5.2 Derde lijn**

Dat zijn ook kwaliteiten waarover de derde lijn beschikt. Internal audit neemt echter een fundamenteel andere positie in, aangezien zij in eerste instantie gericht is op het beoordelen van de kwaliteit van de risicobeheersing, de kwaliteit dus van wat de eerste en tweede lijn op dat terrein samen tot stand brengen.

Toch is dan wel meteen duidelijk dat werken met een purpose ook voor de derde lijn min of meer een aardverschuiving met zich meebrengt. Ten eerste omdat de purpose – als samenballing van alle doelstellingen van de organisatie – zal

uitgroeien tot dé norm, hét referentiepunt, voor vele (misschien wel alle) audits. Ten tweede omdat de purpose het overkoepelende criterium zal zijn voor niet alleen de selectie van auditobjecten, maar ook voor de prioritering van bevindingen.

Ten derde (en ten slotte) is het dan praktisch onvermijdelijk dat de purpose-strategie zelf een belangrijk auditobject wordt. Als bestuur en management een nieuw sturingsprincipe in het hart van de onderneming plaatsen, kan van internal audit – zeker in het kader van het Three lines of defence-model – niets anders verwacht worden dan een onafhankelijk onderzoek naar de effectiviteit van een dergelijke strategie.

## **6. Tot slot**

Opereren vanuit een purpose schiet alleen wortel als de voedingsbodem vruchtbaar is. Aan de hand van een soft-controlsmodel ben ik in deze paragraaf nagegaan onder welke voorwaarden ‘werken vanuit een bedoeling’ werkelijk invloed heeft op het gedrag van bestuurders en medewerkers. Die kennis levert voor commissarissen concrete handvatten op om vanuit governance perspectief de strategie van een onderneming rond purpose te kunnen toetsen.