

Bedrijven kunnen wereld redden

DOOR JOOST VAN MIERLO

Bedrijven kunnen de wereld van de ondergang redden, maar dan moet de knop wel om van het behagen van aandeelhouders op de korte termijn naar een ambitieuze visie voor de langere termijn.

Dat is de boodschap van Rebecca Henderson. Ze is hoogleraar aan Harvard University, waar haar cursus 'Reimagining Capitalism' een populair onderdeel vormt van de prestigieuze managementopleiding. Die cursus heeft geleid tot een eerder dit jaar verschenen boek met dezelfde titel. Het is geen theoretische studie. Henderson kijkt voortdurend naar ondernemingen die een voorbeeld kunnen zijn voor de rest van het bedrijfsleven.

Henderson is door en door vertrouwd met de dagelijkse bedrijfsvoering. Ze is een veelgevraagd commissaris en werd afgelopen jaar door de Financial Times uitgeroepen tot een van de meest tot de verbeelding sprekende bedrijfsbestuurders ter wereld.

Tijdens een recente voordracht aan de London School of Economics lichtte Henderson haar gedachten toe.

'Kapitalisme is een fantastische uitvinding. Maar het werkt niet. Het is toe aan een urgente restauratie. Kapitalisme is immers afhankelijk van een situatie waarbij prijzen een reflectie zijn van de werkelijke kosten. En dat is niet langer het geval.

Neem het klimaatprobleem. Laten we zeggen dat ik voor 10 dollar aan elektriciteit kan kopen die is opgewekt door kolencentrales. Dat is de prijs die ik betaal op de markt. Maar het opwekken van de energie heeft ervoor gezorgd dat er 8 dollar aan kosten zijn met betrekking tot directe gezondheidsklachten. En daarnaast zijn er 8 dollar aan kosten als gevolg van klimaatverandering. De werkelijke kosten bedragen dus 26 dollar. Maar deze zijn niet gereflecteerd in de prijs.

Kapitalisme is een fantastische uitvinding. Maar het werkt niet. Het is toe aan een urgente restauratie.

Het antwoord van de economische leerboeken is dat je ervoor moet zorgen dat de prijs de werkelijke kosten reflecteert. Door een prijs toe te kennen aan de kosten van vervuiling, kunnen aanbieders van zonne-energie en windenergie concurreren zonder dat dit hun leven extreem lastig maakt.

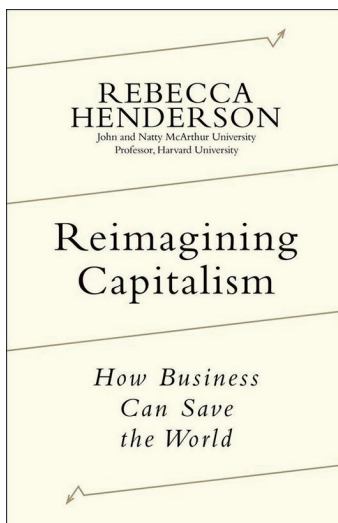
Hetzelfde geldt voor een fenomeen als ongelijkheid. Volgens de leerboeken moet je zorgen voor goed onderwijs, een fatsoenlijke gezondheidszorg en voor cursussen op de werkvloer, waardoor het talent van mensen volledig wordt benut.

Dat is wat de leerboeken economie je vertellen. Wat je nodig hebt, is een vrije markt, een democratisch gekozen transparante regering en een op basis van krachtige burgerrechten opererende samenleving. Dan hebben we het over een samenleving met een vrije en gerespecteerde media, onafhankelijke rechtspraak en tal van organisaties die de vinger aan de pols houden.

In de praktijk zien we echter dat dit vooralsnog niet lijkt te werken. Wat we zien, is een overheid die onder enorme druk staat. Steeds meer mensen hebben het gevoel dat ze geen eerlijke kans krijgen. Steeds meer mensen vragen zich ook af of hun kinderen wel dezelfde kansen krijgen die zijzelf hebben gehad.

Een belangrijke oorzaak voor het wantrouwen is de toenemende ongelijkheid. Het klopt dat de nationale inkomens de laatste 25 jaar zijn gestegen, maar tegelijkertijd moet je constateren dat het grootste deel van de welvaart terecht komt bij de rijkste 1%, 2% of 5% van de bevolking. Dat zorgt voor een toenemende twijfel over wiens belangen bedrijven en regeringen vertegenwoordigen.

Je merkt dat mensen het gevoel hebben dat alleen de elite profiteert en dat diezelfde elite geen interesse in hen heeft. Dat is de oorzaak van het groeiende populisme wereldwijd. Het heeft er ook voor gezorgd dat instituten als de vrije



Door een prijs toe te kennen aan de kosten van vervuiling, kunnen aanbieders van zonne-energie en windenergie concurreren zonder dat dit hun leven extreem lastig maakt.

media, de onafhankelijke rechtspraak en de democratie als geheel onder druk staan.

De onvrede vertaalt zich in de behoefte aan een krachtige leider. Mensen willen het gevoel hebben dat er iemand is die hun onvrede aanvoelt en er een antwoord op heeft. Het is de oudste leugen ter wereld. Je ziet het overal in landen om ons heen gebeuren. In Turkije, in Hongarije, in Polen en inderdaad misschien ook in mijn eigen Verenigde Staten.

Maar wat is het antwoord dan wel? Ik ben er heilig van overtuigd dat bedrijven in staat zijn om de wereld te redden. Ik denk dat er voor bedrijven een morele reden is om de strategie om te gooien en te doen wat 'juist' is. Die drijfveer is heel belangrijk, maar ik loop al langer rond dan vandaag. Ik heb vijftientig jaar ervaring in het bedrijfsleven en geef les aan een managementopleiding, dus ik begrijp dat het uiteindelijk gaat om het maken van winst.

Maar ook als je puur kijkt naar het maken van winst, is er een goede reden om de strategie aan te passen. Kijk maar naar klimaatverandering. Het is een van de meest serieuze bedreigingen voor bedrijven als we naar de wat langere termijn kijken. Tal van kuststeden zijn in gevaar als gevolg van de stijging van de zeespiegel. Het zal voor een migratie zorgen van honderden miljoenen mensen. Elke onderneming zal de gevolgen daarvan ondervinden.

Hetzelfde geldt voor de gevolgen van klimaatverandering voor de landbouw. Oogsten zullen mislukken of de opbrengsten zullen lager uitvallen. Er zullen oorlogen uitbreken als gevolg van de conflicten om toegang te verkrijgen tot voldoende voedsel en water. Afgelopen zomer is er meer dan 1 miljoen hectare aan bossen verbrand in Californië. Mensen zeggen nu dat dit de heetste zomer is geweest in de afgelopen honderd jaar. Maar dat is niet de juiste manier om het probleem te benaderen. Afgelopen zomer zal juist de meest koele zomer voor de komende honderd jaar blijken te zijn geweest. Dat maakt duidelijk wat het probleem is.

Maar bedrijven moeten zich ook afvragen waar hun personeel in de toekomst vandaan komt als de ongelijkheid verder toeneemt. Bedrijven zijn dus gebaat bij goede scholing en bij een maatschappij die mogelijkheden biedt aan iedereen. Het antwoord dat je vaak hoort, is dat dit wel geldt voor het

bedrijfsleven als geheel, maar dat het onmogelijk is om alle problemen als onafhankelijk bedrijf op te lossen. Het is een beetje hetzelfde probleem als bij het kopen van zonnepanelen. Je kunt die kopen, maar je buurman, die geen panelen koopt, profiteert net zoveel als jij.

Ondernemers verzuchten vaak dat ze begrijpen dat het onderwijs moet worden verbeterd en de toegang tot goede gezondheidszorg gemakkelijker moet worden. Ze maken zich zorgen over het democratisch proces, maar ze vertellen ook dat ze het al druk genoeg hebben met andere dingen.

Laat ik het verhaal vertellen van mijn kennis Erik Osmundsen, bestuursvoorzitter van het Noorse afvalbedrijf Norsk Gjenvinning (NG). Voordat hij CEO werd, had Erik een aantrekkelijke baan bij een private equity-bedrijf in Noorwegen. Het leiden van een afvalbedrijf leek aanvankelijk niet zo aantrekkelijk, het blijft nu eenmaal afval, maar Erik zag het als een uitdaging. Hij begreep dat het hergebruiken



Foto: Archief Rebecca Henderson

CV

- 2020 Boek: Reimagining Capitalism
- 2015 Boek: Leading Sustainable Change
- 2011 Boek: Accelerating Energy Conservation
- 2011 Hoogleraar Harvard University
- 2003 Commissaris Idexx Laboratories
- 1999 Hoogleraar MIT
- 1988 Assistent-hoogleraar MIT
- 1983 Promotieonderzoek Harvard University
- 1978 Studie Mechanical Engineering, MIT
- 1960 Geboren in Londen

van afval een belangrijke rol zou gaan spelen in een duurzame samenleving.

Hij schrok van wat hij aantrof in het bedrijf. Zijn bedrijf was door en door corrupt. Dat gold feitelijk voor de hele sector. Op tal van manieren werden de kosten gedrukt door regels te overtreden. Medisch afval werd op grote schaal bij regulier afval gestort. Giftige stoffen werden in de buurt van Oslo in de zee gestort. Het was de enige manier om winst te maken, was het verhaal.

Erik besloot daar rigoureus een einde aan te maken. Hij nam het besluit om afval volgens de regels te scheiden en de hogere kosten van de afvalscheiding door te berekenen aan zijn klanten.

Het zorgde aanvankelijk voor grote problemen. De helft van zijn management-team was het niet eens met zijn beslissing en vertrok, intussen tal van klanten met zich meenemend. Hij kreeg problemen met tal van concurrenten. Ze waren niet blij met de nieuwkomer die de vuile was van de sector buiten hing.

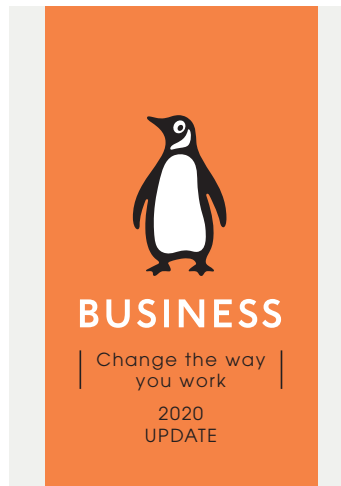
Maar dat was niet de enige reactie. Veel van zijn collega's waren blij met de veranderingen. De meeste mensen doen nu eenmaal graag wat goed is. Het zorgde voor een nieuw soort enthousiasme binnen de onderneming. Met dit nieuwe enthousiasme werden tal van manieren gevonden om op legale manier kosten te besparen.

Erik was in staat om zijn belangrijkste aandeelhouders te overtuigen. Ze twijfelden aanvankelijk, maar besloten om de onderneming voorlopig het voordeel van de twijfel te geven. Datzelfde gold voor een aantal belangrijke klanten. Ze accepteerden de hogere kosten die noodzakelijk waren als gevolg van de nieuwe werkwijze.

Door de publiciteit die NG kreeg, werd het vrijwel onmogelijk voor de toezichthouder om zich afzijdig te houden. Dat betekende weer dat de concurrenten die de meest ernstige overtredingen maakten niet langer in staat waren om te overleven.

De problemen negeren, betekent dat het rendement in de toekomst onder druk komt te staan. Bovendien kan een aantrekkelijk rendement worden behaald door te investeren in bedrijven die een pioniersrol vervullen.

NG nam tal van ondernemingen over en was als gevolg van de schaalvoordelen zeer succesvol. De onderneming heeft voor een transformatie gezorgd voor de afvalindustrie in heel Scandinavië en is nu van plan hetzelfde te doen in de rest van Europa. Het is het levende bewijs dat het mogelijk is voor bedrijven om de wereld te veranderen.



Kijk, Erik is de eerste om toe te geven dat hij geen held is. Hij is afhankelijk van een team van medewerkers die gezamenlijk zorg dragen voor dit succesverhaal. Maar het verhaal bewijst ook dat het mogelijk is om winst te maken met het op een fatsoenlijke manier oplossen van problemen waar we mee worden geconfronteerd. Want dat is het doel waar het uiteindelijk om draait. Het maken van winst, of het creëren van aandeelhouderswaarde, is slechts een middel om dat doel te bereiken.

Dit is de manier waarop kapitalisme nieuw leven wordt ingeblazen. Dit is de manier waarop nieuwe bedrijfsmodellen gangbaar worden. Met ondernemingen die ervoor zorgen dat hun werknemers een waardig bestaan leiden. Waar werknemers met respect worden behandeld, waar ze een fatsoenlijk loon krijgen, met redelijke voorzieningen en de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen.

Het is in het belang van beleggers en vermogensbeheerders. Dit zijn de ondernemingen die de problemen van de toekomst aanpakken. De problemen negeren, betekent dat het rendement in de toekomst onder druk komt te staan. Bovendien kan een aantrekkelijk rendement worden behaald door te investeren in bedrijven die een pioniersrol vervullen.

Het is ook de manier om concurrenten ervan te overtuigen de nieuwe manier van werken te omarmen. En dat is uiteindelijk weer de manier om democratie te hervormen. Want elke regering weet dat deze bedrijven, die bezig zijn met het verbeteren van de levensomstandigheden, over hun schouders meekijken.' «

Aandeelhouderswaarde is geen doel op zichzelf.

Maatschappelijk verantwoorde bedrijven zijn een voorwaarde voor een goed functionerende democratie.

Beleggers kunnen het zich niet veroorloven maatschappelijke problemen te negeren.