

“*Mensen zijn echt gepassioneerd over wat ze doen, vanwege het doel, de purpose*”

(OR-lid Philips)



**Henk W. Volberda** is hoogleraar Strategie & Innovatie aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam (UvA) en directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation.

**Kevin Heij** is docent aan de Amsterdam Business School en onderzoeker bij het Amsterdam Centre for Business Innovation.

**Pushpika Vishwanathan** is universitair docent aan de Amsterdam Business School van de UvA.

**Jatinder S. Sidhu** is hoogleraar Strategie aan de Universiteit van Leeds en wetenschappelijk directeur van het Erasmus Governance Instituut.

**Zahra Kashanizadeh** is docent aan de Amsterdam Business School van de UvA.

# De winst van purpose: hoe ondernemingen het verschil kunnen maken

*Henk W. Volberda, Kevin Heij, Pushpika Vishwanathan, Jatinder S.Sidhu en Zahra Kashanizadeh*

# 17

Hoe maatschappelijk bewust zijn Nederlandse ondernemingen? Voor twee op de drie organisaties is de bestaansgrond puur en alleen gebaseerd op economische motieven. In een tijdperk waarbij de negatieve impact van ondernemingen op de maatschappij zo onder de publieke en politieke aandacht staat, is het essentieel dat zij aantonen dat ze niet het probleem vormen, maar juist een belangrijk deel uitmaken van de oplossing.

Bedrijven en organisaties met een purpose kiezen een maatschappelijk doel als fundament van de onderneming en stellen een winstgevend businessmodel daaraan ten dienste. Op basis van zo'n zestig interviews met bestuurders, commissarissen en interne en externe stakeholders van toonaangevende Nederlandse ondernemingen ontwikkelen we in dit artikel een procesmodel van purposegedreven organisaties.

Het laat zien wat ondernemingen kunnen doen om een purpose vorm te geven (managementpraktijken), waarom ze dit doen (drijfveren) en wat het hun kan opleveren (uitkomsten). Op basis van dit model hebben wij een purposemap ontwikkeld. Deze purposemap biedt verschillende paden (*purpose journeys*) waarlangs organisaties en bedrijven maatschappelijke doelstellingen kunnen realiseren met een winstge-

vend businessmodel op basis van intrinsieke motivatie (*push for purpose*) of onder druk van de omgeving (*pull for purpose*). Ook geven wij een stappenplan dat managers handvatten biedt om de purpose journey in hun onderneming vorm te geven.

*‘Toen ik de leiding kreeg bij DSM golden winstgevendheid en maatschappelijke doelstellingen nog als tegenstelling. Inmiddels zien steeds meer investeerders en mensen in de top dat ze samengaan. Bedrijven die deze trend niet volgen, zullen zien dat mensen niet meer voor ze willen werken of hun producten kopen’* (Feike Sijbesma, voormalig CEO DSM, NRC, 10 januari 2020).

### ‘Doing good by doing well’

Hoe maatschappelijk bewust zijn Nederlandse ondernemingen? Natuurlijk, zij hebben een belangrijk aandeel in de economie, maar hebben zij ook een aandeel in de maatschappij? Onder het oude credo ‘Greed is good’ en de Milton Friedman-doctrine dat ondernemingen op aarde zijn om hun winstgevendheid te maximaliseren, is dit een irrelevante vraag: ondernemingen moeten zich puur en alleen richten op economische waarde. Maar onder het nieuwe credo ‘Doing good by doing well’ en de toegenomen druk vanuit de politiek en maatschappij is deze vraag relevanter dan ooit tevoren (Claasen & Cools, 2021). Wat is de maatschappelijke bijdrage van Nederlandse ondernemingen? Volgens sommige politici en maatschappelijke actoren staat die de afgelopen jaren sterk onder druk waarbij zij terecht of onterecht wijzen op diverse signalen: de eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde, excessieve stijging van topsalarissen en bonussen van bestuurders die niet in verhouding staan met die van de werknemers, toezichthouders en commissarissen die het zicht op de realiteit zijn verloren, uitbesteding van steeds meer activiteiten naar lagelonenlanden, belastingontwijking, lobbyactiviteiten gericht op uitstel van strengere milieumaatregelen, de afschaffing van de dividendbelasting. Anderen daarentegen betogen dat ons poldermodel en onze overlegeconomie juist de basis vormen van Rijnlandse ondernemingen die

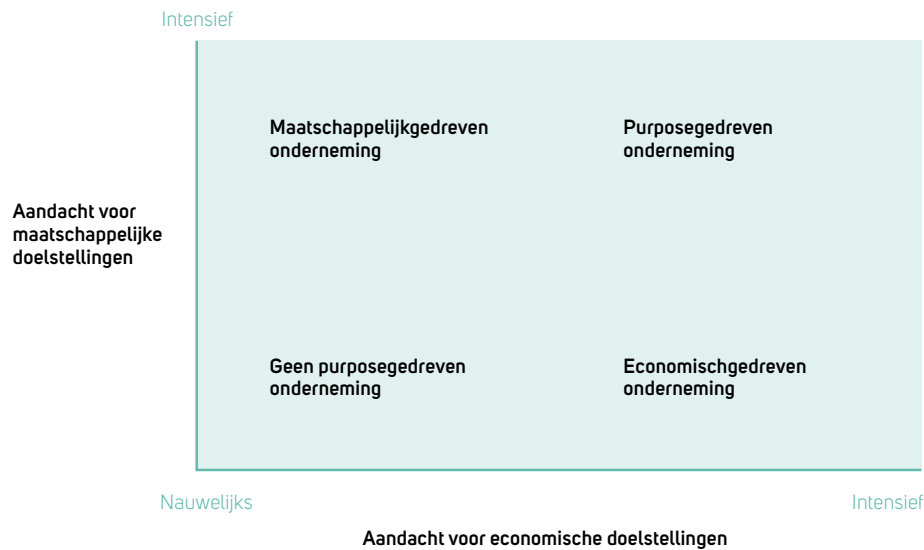
waarde creëren voor alle stakeholders. De aandacht van Nederlandse ondernemingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, en niet-economische doelstellingen is de laatste jaren juist toegenomen. Duidelijk is dat de balans tussen de mate waarin ondernemingen winstgericht zijn en oog hebben voor het oplossen van maatschappelijke uitdagingen onder een vergrootglas ligt.

In dit artikel onderzoeken we systematisch in welke mate en hoe (Nederlandse) ondernemingen gericht zijn op maatschappelijke en sociale bijdragen naast het behalen van puur economische doelstellingen. Veel vragen over dergelijke meer ‘purposegedreven’ organisaties zijn nog grotendeels onbeantwoord. Dit artikel gaat in op wat wij verstaan onder purposegedreven ondernemingen, in hoeverre Nederlandse bedrijven en organisaties dat zijn en wat de unieke kenmerken en onderscheidende praktijken van deze ondernemingen zijn. Tevens onderzoeken we welke interne en externe factoren bijdragen aan het ontwikkelen van een sterke purpose en beschrijven we wat het bedrijven oplevert om hierin te investeren. Ten slotte bieden we een stappenplan voor bestuurders, managers en stakeholders van de onderneming om een authentieke en eigen purpose vorm te geven.

### Over purpose

Het woord purpose is de laatste jaren sterk in opmars, al bestaat er nog geen consensus over de precieze betekenis ervan (Gartenberg e.a., 2019). In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen twee stromingen: een doelgerichte en een plichtgerichte purpose (George e.a., 2016). Bij een doelgerichte purpose wordt het concept vaak verwoord als een soort statement over de rol, doelstelling of toekomstbeeld aangaande de impact die een onderneming heeft of nastreeft op anderen, waaronder klanten. Dergelijke statements kennen daarbij een zekere mate van overlap met de meer traditionele concepten als missieverklaringen, visie en strategische intenties.

Bij de plichtgerichte stroming is purpose meer dan een statement; een onderneming neemt expliciet een ethische of morele positie in en streeft ernaar iets

**Figuur 1** - Classificatie van economisch, maatschappelijk en purposegedreven ondernemingen

‘goeds’ bij te dragen. Hierbij is de purpose geïnternaliseerd in een set van gedeelde overtuigingen die in alle lagen van de organisatie worden gedeeld en die als leidraad dienen voor het (dagelijks) handelen (Gartenberg e.a., 2019). Het zit dan als het ware in het karakter, DNA of de genen van de onderneming (Hollensbe e.a., 2014). De discussie over de balans tussen economische en maatschappelijke doelstellingen (zie de introductie van dit artikel) sluit in het bijzonder aan bij het plichtsgerichte perspectief van purpose. In dit artikel wordt de purpose van een onderneming dan ook gezien als een concreet doel dat verdergaat dan winstmaximalisatie (Henderson & Van der Steen, 2015) en het beschrijft hoe de onderneming bijdraagt aan oplossingen voor problemen van mens en planeet (Mayer, 2021). Een purposegedreven strategie beschrijft hoe de onderneming probeert haar purpose te realiseren op een manier waarop waarde gecreëerd wordt voor een brede set van stakeholders, inclusief aandeelhouders. Bij purposegedreven organisaties is de purpose niet secundair, maar gericht op de kernactiviteiten van de onderneming. Hiermee onderscheiden zij zich van ondernemingen die hoofdza-

kelijk gericht zijn op economische waarde, maar in de periferie investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaamheid.

### Aandacht voor economische en/of maatschappelijke doelstellingen

In lijn met de bovenstaande definitie van purpose zijn purposegedreven ondernemingen als zodanig te classificeren op basis van de mate waarin zij gericht zijn op economische en maatschappelijke doelstellingen en de mate van overlap tussen die economische en maatschappelijke doelstellingen (zie Figuur 1). Vaak staan deze op gespannen voet met elkaar en is er veelal sprake van een trade-off waarbij ondernemingen vooral gericht zijn op één van de twee doelstellingen (Lynn, 2021). Daarbij is het aanpakken van een maatschappelijke opgave vaak iets van de lange adem, terwijl ondernemingen doorgaans kortere termijn winsten nastreven. Hoe nobel het streven ook is om maatschappelijke opgaven aan te pakken, vaak delven ze het onderspit ten opzichte van het realiseren van de economische missie van de onderneming. Een groot-schalig surveyonderzoek onder Nederlandse onderne-

mingen onderstreept dat ondanks een stijgende lijn het gros van hen (66 procent) een dominante aandacht heeft voor economische doelstellingen ten opzichte van maatschappelijke doelstellingen (Volberda e.a., 2022).

Een dergelijke trade-off tussen beide typen doelstellingen duiden wij aan als een duale benadering. Ondernemingen zijn met hun kernactiviteiten dan vaak primair gericht op economische waarde waarbij activiteiten met hoofdzakelijk een maatschappelijke waarde in de periferie kunnen plaatsvinden, bijvoorbeeld via aparte foundations of liefdadigheidsactiviteiten. Vanwege het gebrek aan overlap tussen beide typen doelstellingen worden dergelijke ondernemingen niet gezien als het toonbeeld van purposegedrevenheid. De ogenschijnlijke spagaat tussen economische en maatschappelijke doelstellingen komt bijvoorbeeld tot uiting bij Shell: 'Mensen willen bij ons goedkoop hun diesel en benzine kunnen halen, maar ondertussen willen zij dat wij veel sneller gaan met de energietransitie', aldus Head Global Sustainability Shell. Een soortgelijke observatie is ook waarneembaar bij KLM. Een lid van de raad van commissarissen van de luchtvaartmaatschappij verwoordde dat als volgt: 'Er is ook altijd iets van een druk op het presteren. [...] Wat toch een oogmerk van winst is wat de maatschappij wil zien. Aan de andere kant wil de maatschappij veel meer duurzaamheid zien, maar er niet meer voor betalen.'

Recentelijk is er echter meer aandacht voor hoe de relatie tussen economische en maatschappelijke doelstellingen van een onderneming verenigbaar kunnen zijn ('hand-in-hand') of elkaar zelfs kunnen versterken ('win-win') (cf. Lynn, 2021). Hierbij worden beide typen doelstellingen nagestreefd door ogenschijnlijke tegenstellingen daartussen te herzien, te herframen en tot creatieve oplossingen te komen (Freeman e.a., 2020). Hiermee kunnen compromissen uit de weg gegaan worden en is vaak sprake van een aanzienlijke tot volledige overlap oftewel convergentie tussen economische en maatschappelijke doelstellingen van een onderneming. Deze benadering wordt gezien als de meest pure variant van purposegedreven onder-

nemingen en sluit aan bij uitspraken als 'doing well by doing good'. Protix is zo'n type onderneming. Dit bedrijf produceert eiwitten en vetten gericht op de verduurzaming van vis- en diervoeding en de activiteiten en processen zijn gericht op zowel economische als maatschappelijke impact.

In de praktijk zijn ook varianten mogelijk waarin een combinatie aanwezig is van de duale en convergente benadering. Er is dan sprake van een gedeeltelijke overlap tussen economische en maatschappelijke doelstellingen wat ook aangeduid kan worden als gedeeltelijke convergentie. Hierbij hebben een bepaalde set van activiteiten zowel een duidelijke economische als maatschappelijke waarde (shared value), terwijl bij een andere set fricties aanwezig zijn tussen die twee waarden. Bij dit gedeeltelijke convergentiemodel is dus sprake van een beperkt tot redelijk purposegedreven onderneming. Een voorbeeld is Heineken waar sprake is van een overlap tussen economische en maatschappelijke doelstellingen bij de verkoop van alcoholvrij bieren en bij de productie van diverse duurzame biersoorten (waaronder in de vorm van verminderd watergebruik wat zowel economische als maatschappelijke voordelen heeft). Bij de verkoop van hoog-volume alcoholhoudende bieren domineert echter het economische belang, terwijl bij de Heineken Africa Foundation duidelijk het maatschappelijk belang vooropstaat.

### Casestudies

Om een meer gedetailleerd inzicht te krijgen in wat ondernemingen specifiek doen (managementpraktijken) om een purpose vorm te geven, waarom ze dit doen (drijfveren) en wat het hen oplevert (uitkomsten), hebben wij ons in het kwalitatieve onderzoek gericht op een selectie van uiteenlopende ondernemingen (multi-casestudie). In onze kwalitatieve analyse hebben we 58 interviews afgenomen met verschillende stakeholders van tien Nederlandse ondernemingen (zie Tabel 1). Doelgroepen in onze interviews waren leden van de Raad van Bestuur, leden van de Raad van Commissarissen, senior managers, medewerkers, leden van de ondernemingsraad

en externe stakeholders, zoals vakbonden, NGO's en belangengroepen. De tien participerende ondernemingen waren ABN AMRO, Havenbedrijf Rotterdam, Heineken, KLM, NXP Semiconductors, Philips, Protix, PwC, Randstad en Shell. Figuur 2 illustreert ons procesmodel dat is gebaseerd op onze uitgebreide coderingsanalyse van de cases.

Tabel 1 - De purpose statements van de onderzochte ondernemingen

| Onderneming            | Purpose   |
|------------------------|---|
| ABN AMRO               | 'Banking for better, for generations to come.'  |
| NXP                    | 'Offering secure connections for a smarter world.'  |
| Randstad               | 'Support people and organizations in realizing their true potential.'   |
| PwC                    | 'Build trust in society and solve important problems.'  |
| Philips                | 'Improve people's health and well-being through meaningful innovation.'   |
| Protix                 | 'Food in balance with nature.'  |
| Havenbedrijf Rotterdam | 'Creating economic and societal value by realizing sustainable growth with customers and stakeholders in a world-class port.' |
| Heineken               | 'We brew the joy of true togetherness to inspire a better world.'   |
| KLM                    | 'Moving your world by creating memorable experiences.'  |
| Shell                  | 'Powering progress together with more and cleaner energy solutions.'  |

## Drijfveren om meer purposegedreven te worden

Wat drijft ondernemingen om hun bijdrage aan de maatschappij steeds meer centraal te stellen en als ijkpunt voor hun strategische afwegingen te nemen? Op basis van ons case-onderzoek hebben we diverse factoren kunnen identificeren die een sterke maatschappelijke oriëntatie stimuleren en bevorderen (zie ook Figuur 2). Men kan deze factoren categoriseren in interne en externe drijfveren. Terwijl interne drijfveren gestoeld zijn op motivaties van actoren en stakeholdergroepen binnen de onderneming, houden externe drijfveren verband met de sociaal-politieke context van de onderneming en met stakeholdergroepen buiten de onderneming. Intern kunnen bijvoorbeeld bepaalde actoren een belangrijke trigger vormen, zoals de oprichter of directeur, een lid van de Raad van Commissarissen, of een bepaalde groep werknemers. Zo beklemtoonde de CEO van Randstad de invloed van oprichter Frits Goldschmeding op de koers van de onderneming: 'Frits heeft in de beginjaren tachtig al omschreven dat een bedrijf geen bestaansrecht heeft als het niet waardevol is voor de maatschappij of iets toevoegt, bij voorkeur in de kern.' Ook kan purpose al impliciet deel uitmaken van een bestaande organisatiecultuur of geschiedenis waardoor het toepassen van purposegedreven praktijken een natuurlijke volgende stap wordt. Zo merkte een bestuurder op dat Philips' toewijding aan de purpose een afspiegeling is van de traditie en huidige cultuur: 'Philips is van oudsher een bedrijf dat sterk is gericht op maatschappelijke stakeholders. Wij geloven dat zo'n multi-stakeholder benadering, de juiste beweging is omdat dat inderdaad past met wat voor een bedrijf we willen zijn, en het past ook heel goed in onze purpose en strategie.' Bij Heineken zorgde de mogelijke verwatering van de bedrijfscultuur, als gevolg van internationalisering en overnames, ervoor dat de purpose meer op de radar kwam. De onderneming moest werken aan het consolideren van de gemeenschappelijke cultuur, zodat de cultuur de basis vormde en leidend werd voor de ondernemingsbrede purpose. Voor Heineken betekende dit werken aan een eigen manifesto: 'We

hebben een paar jaar geleden een managementbijeenkomst gehad met onze top 150 en gewerkt aan een manifest. Het doel was om een document te schrijven dat in de jaren zestig had kunnen worden geschreven en dat nog steeds relevant is in 2060. We wilden iets dat niet per se in de mode was of op korte termijn gericht op de onderwerpen van vandaag, maar dat echt de kernwaarden van Heineken sinds lange tijd en in de toekomst weergeeft.’ (Executive Director Global Audit Heineken)

Externe drivers van purpose zijn vaak verwachtingen van klanten, aandeelhouders en de maatschappij in het algemeen. Zo gaf de CEO van NXP Semiconductors Nederland aan dat beleggers steeds actiever worden in het beïnvloeden van ondernemingen om een duidelijke purpose te omarmen en zich sterker te onderscheiden op hun sociaal-maatschappelijke doelstellingen: ‘Beleggers eisen dat je aandacht besteedt aan bepaalde items (diversiteit, duurzaamheid) en

*“Mensen weten dat er een omslagpunt is. Het is dus gewoon een kwestie van tijd. Als je de voetafdruk verkleint, wordt het geld”*

(CEO Protix)

als je dat niet doet dan zeggen ze “we zullen tegen uw herbenoeming stemmen”. [...] Zodra bestuursleden van investeerders te horen krijgen “we zullen tegen je stemmen” of dat “je meer tijd aan een kwestie moet besteden”, dan zullen ze ook echt actie ondernemen.’ Ook de overheid kan door regelgeving op het gebied van ecologische, maatschappelijke en sociale thema’s druk uitoefenen op bedrijven en hen aansporen om

meer purpose-gedreven praktijken te adopteren. Zo verwoordde de CEO van PwC Nederland de turbulentie in de sector die in 2014 ontstond als gevolg van een rapport van de Autoriteit Financiële Markten (AFM): ‘dat is een enorme rollercoaster geweest voor onze sector. En ook voor ons als organisatie. Maar het heeft ons enorm veel gebracht omdat wij dat willen – stakeholder denken, van buiten naar binnen denken, en aandacht besteden aan het publieke belang. Dat je wel je klanten centraal kunt stellen en op korte termijn daar zoveel mogelijk geld mee kunt verdienen, dat is prima. Maar dat is geen duurzaam businessmodel.’

### Purposegedreven praktijken

Wat doen ondernemingen nu precies om een purpose vorm te geven? Op basis van onze interviews hebben we vijf formele praktijken geïdentificeerd die kenmerkend zijn voor purposegedreven bedrijven en organisaties (zie Figuur 2):

1. *Formuleren van een purpose*: Purposegedreven ondernemingen formuleren purpose statements gebaseerd op een authentiek sociaal-maatschappelijk thema wat aansluit bij de kern van de onderneming, gericht is op de lange termijn en gekwantificeerd is in termen van concrete resultaten
2. *Belonen van de purpose*: Ook proberen zij op een proactieve wijze de purpose te bereiken door een strategie te formuleren die in lijn is met de purpose en gebruik te maken van purposegerelateerde KPI’s en bonussen.
3. *Onboarding van de purpose*: Daarnaast communiceren zij frequent intern over de purpose en helpen zij werknemers met het vertalen van de purpose naar hun respectievelijke afdelingen en functies.
4. *Betrekken van stakeholders bij de purpose*: Verder interacteren zij met externe stakeholders door middel van dialogen en partnerschappen om nog effectiever te zijn in het behalen van de purpose.
5. *Systematisch cultiveren van de purpose*: Tenslotte cultiveren zij op een systematische en integrale wijze een diepgeworteld bewustzijn van, en focus op, de purpose in de gehele onderneming.

In Figuur 2 zijn een aantal mechanismes vermeld die onder de betreffende praktijken geschaard kunnen worden. Zo hebben KLM en Philips elk een purpose kompas ontwikkeld. Hierin vindt een verduidelijking plaats van wat de purpose betekent voor de verschillende managementlagen, voor het gedrag van medewerkers en de prioriteiten van de verschillende stakeholders. Bij KLM lijkt dat kompas qua formaat en vorm op de kaart met veiligheidsinstructies aan boord van een vliegtuig. Hierin benoemen zij de gewenste klantervaring, het optimale werknemersgedrag, het optimale werkklimaat, en de optimale leiderschapsstijl. Deze kaart ligt op ieders bureau of wordt geplakt aan de bovenkant van de laptop. Tevens wordt in de beoordeling van het bestuur bij veel van de ondernemingen steeds meer gewerkt met purposegerelateerde KPIs en bonussen. Bij DSM is bijvoorbeeld de helft van de langetermijnbonus van de bestuurders gekoppeld aan non-financiële targets, oftewel aan concrete duurzaamheidsdoelstellingen als energieverbruik en uitstoot van broeigassen.

Naast deze formele praktijken hanteren purposegedreven ondernemingen ook een aantal informele praktijken die minder gestructureerd zijn en niet ingebed zijn in formele managementsystemen (zie Figuur 2):

6. *Culturele fit van purpose*: Purposegedreven ondernemingen stemmen de cultuur af op de purpose om meer draagvlak te creëren.
7. *Medewerkers identificeren zich met de purpose*: Werknemers zijn betrokken bij het vormgeven en implementeren van de purpose en begrijpen en geloven in de purpose.
8. *Topmanagement committeert zich aan de purpose*: Topmanagers 'leven' de purpose en deze is richtinggevend voor hun dagelijkse activiteiten.
9. *Recruitment is in lijn met de purpose*: Recruitement van nieuwe talenten is niet alleen gericht op benodigde competenties, maar ook op de fit met de purpose van de onderneming.

Zo werkt de purpose bij ondernemingen als Protix en Randstad als respectievelijk een magneet en selectie-

criterium om nieuwe medewerkers en nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen aan te trekken. Bij Shell is een netwerk van activisten aanwezig – de future energy lions genaamd – bestaande uit 3.300 vooral jonge medewerkers die van mening zijn dat de purpose veel sneller gerealiseerd kan en moet worden. Zij zetten zich vrijwillig en onafhankelijk van het concern in voor het versnellen van de energietransitie via bewustzijn, projecten en het uitdagen van de status quo.

### Uitkomsten

Het kwalitatieve onderzoek laat zien dat purposegedreven ondernemingen positieve gevolgen ondervinden van hun activiteiten. Ten opzichte van minder-purpose gedreven organisaties zijn purposegedreven ondernemingen in staat om:

- gemakkelijker grote strategische veranderingen uit te voeren zoals investeren in nieuwe markten of productlijnen, of juist desinvesteren van minder centrale bedrijfsonderdelen: een heldere purpose zet bedrijven ertoe om zich beter te focussen op hun kernactiviteiten en die in lijn te brengen met de purpose.
- een positief reputatie-effect te realiseren: wanneer bedrijven hun purpose communiceren naar de buitenwereld, trekken zij stakeholders aan zoals investeerders, klanten, en werknemers die de purpose onderschrijven en zich graag met het bedrijf associëren.
- meer innovatie en duurzame oplossingen te realiseren: door een sterk ontwikkeld maatschappelijk kompas weten zij hoe nieuwe producten en diensten kunnen bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen.
- op een evenwichtige manier aandacht te geven aan de belangen van verschillende stakeholders zoals klanten, werknemers en de maatschappij, die volgens het aandeelhoudersgeoriënteerde model als secundair worden gezien: er is een sterke overtuiging en motivatie in de onderneming om sociale en financiële doelen te harmoniseren.
- de motivatie en productiviteit van medewerkers



**Figuur 2 - Procesmodel van purposegedreven ondernemingen.**

## Drijfveren

### Intern

- Visie oprichter/CEO
- Aandacht van bestuur (RvB/RvC)
- Toewijding van werknemers
- Organisatiecultuur

### Extern

- Verwachtingen van de maatschappij
- Druk van overheden en toezichhouders
- Verwachtingen van investeerders
- Houding van de klant



## Praktijken

### Formeel

- *Het formuleren van een purpose statement op basis van een maatschappelijk thema*
  - Purpose is concreet
  - Purpose heeft een sociale dimensie
  - Purpose is lange termijn gericht
- *Het formuleren van een strategie in lijn met de purpose*
  - KPI's voor het bereiken van maatschappelijke purpose
  - Purpose-gerelateerd doelen gekoppeld aan prestatiebeoordeling
  - Strategieën afgestemd op de purpose
- *Intern communiceren over de purpose*
  - Purpose vertaald naar specifieke afdelingen
  - Formele interne communicatie van purpose
- *Interactie met externe stakeholders door middel van dialogen en partnerschappen*
  - Communicatie van de purpose naar externe stakeholders
  - Het aangaan van externe partnerschappen om purpose te realiseren
  - Aantrekken van aandeelhouders die passen bij de purpose
- *Het cultiveren van een diepgeworteld bewustzijn van de purpose in de hele organisatie*
  - Gedeelde visie gebaseerd op purpose
  - Kernwaarden en gewenst gedrag geformuleerd in lijn met purpose
  - Focus van managementteam op de purpose
  - Systematische stakeholderdialogen

### Informeel

- *Organisatiecultuur is afgestemd op de purpose*
- *Werknemers begrijpen en internaliseren de purpose*
- *Topmanagers "leven" de purpose*
- *Werving is afgestemd op de purpose*



## Uitkomsten

### Positief

- Focus op kernactiviteiten
- Positieve reputatie-effecten
- Innovatieve producten en duurzame oplossingen
- Evenwichtige aandacht voor alle stakeholders
- Grotere motivatie en productiviteit van medewerkers

### Negatief

- Onbenut laten van mogelijke omzet en winst kansen
- Fricatie tussen stakeholders
- Percepties van hypocrisie

te verhogen: werknemers zijn meer intrinsiek gemotiveerd wanneer zij zich kunnen identificeren met de purpose en zijn bereid extra inspanningen te doen om de purpose te realiseren.

Zo stelde een commissaris van ABN AMRO dat: ‘Een causaal verband is er misschien niet, maar het is logisch dat een bank die dicht bij de maatschappij staat en die een belangrijke maatschappelijke rol speelt, die de ESG-principes omarmt en meer aan MVO doet, dat die ook meer business wint en dat die klanten krijgt die graag bij die bank willen bankieren. [...] Dat is – denk ik dan – wat wij bij ABN AMRO doen.’

Een bestuurder van NXP Semiconductors vertelde dat de onderneming nu een bredere, meer rechtvaardige focus heeft: ‘We willen een onderneming creëren die in principe aandeelhouderswaarde genereert, maar tegelijkertijd ook producten verkoopt die goed zijn voor de samenleving, en we proberen een onderneming te zijn waar werknemers zich zeer op hun gemak voelen. Kortom, de focus is nu veel breder dan in de afgelopen tien jaar.’

Bij Philips, een onderneming die trots is op zijn purpose om het leven van 2,5 miljard mensen per jaar te verbeteren in 2030, zei de voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad: ‘[J]e ziet mensen heel hard werken. Er wordt regelmatig overgewerkt. Er worden heel veel uren in gestoken. Dat komt vanuit de passie. Mensen zijn echt gepassioneerd over wat ze doen [...] vanwege het doel, de purpose. Dus dat voel ik wel.’ Er zijn ook mogelijke negatieve gevolgen van het hebben van een sterke purpose voor ondernemingen. Het kan zijn dat managers er niet in slagen de verschillende belangen en doelen te harmoniseren en dat bijvoorbeeld klantwensen prioriteit krijgen boven de belangen van werknemers. Daarnaast kan een sterke focus op een specifieke purpose ertoe leiden dat andere potentieel waardevolle kansen (die niet passen bij de purpose) onbenut worden. Ter illustratie merkte een commissaris van ABN AMRO op dat de inspanningen van de bank om witwassen van geld te voorkomen: ‘... er bij ons toe heeft geleid dat we aller-

lei zeer profitabele activiteiten hebben afgestoten. [...] Nou dat is dan heel vervelend, maar wat het zwaarst is moet het zwaarst wegen.’ Purposegedreven ondernemingen kunnen ook het risico lopen gezien te worden als misleidend of onoprecht omdat zij de purpose symbolisch omarmen, maar feitelijk niet realiseren. Zo benoemde een externe stakeholder de keerzijde van Randstad’s purpose: ‘Laten we ons ook niet voor de gek houden, want het is natuurlijk ook gewoon een super commercieel bedrijf wat groot geworden is door heel slim verkopen, ja die intercedenten die worden hyper commercieel getraind daar moet je je niet allemaal illusies over maken dat die dagelijks met maatschappelijke vraagstukken bezig zijn, dus dat is

*Hoe nobel het streven ook is om maatschappelijke opgaven aan te pakken, vaak delven ze het onderspit ten opzichte van het realiseren van de economische missie van de onderneming*

ook wel een beetje wat er high-over gebeurt en wat er op de werkvloer gebeurt.’

### De purposemap

Op basis van de tien casestudies hebben we duidelijke verschillen gezien tussen enerzijds ondernemingen waarbij er duidelijke spanningen en fricties zijn tussen economische en maatschappelijke doelstellingen (dual: een trade-off waarbij economische doelstellingen veelal prevaleren) en anderzijds ondernemingen waarbij economische en maatschappelijke doelstellingen elkaar juist versterken (convergerend: een ‘win-winsituatie’ waarbij synergie-effecten worden

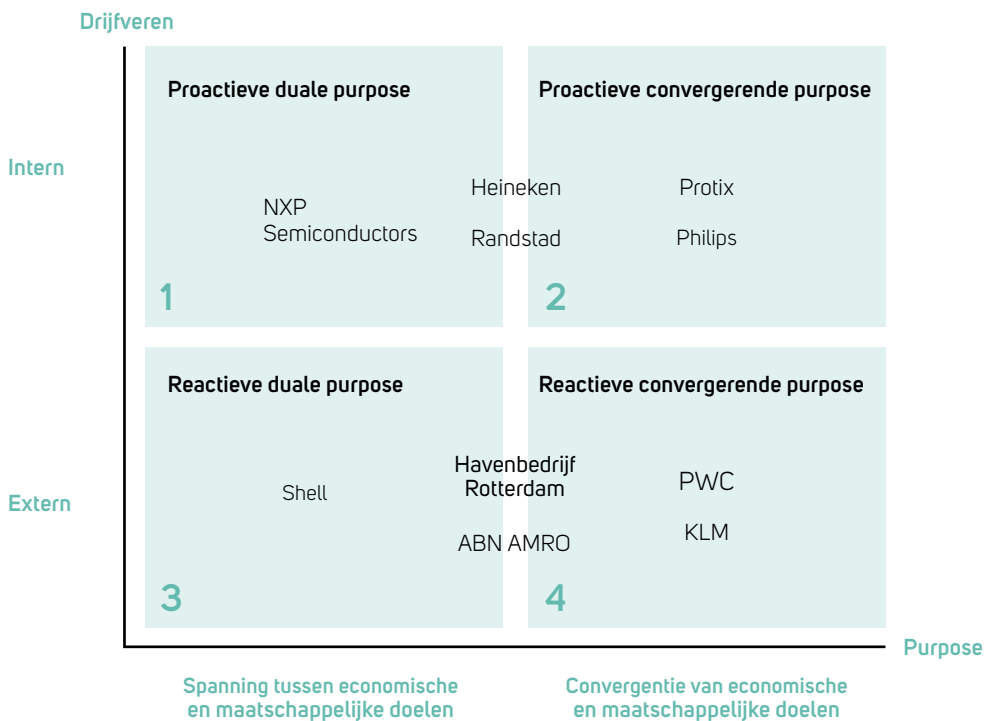
gerealiseerd tussen economische en maatschappelijke doelstellingen). Daarnaast kwam de aanleiding om te werken aan een purpose bij sommige van de ondernemingen meer van binnenuit, terwijl bij andere ondernemingen dit veel meer werd opgelegd door maatschappelijke druk en externe stakeholders. Een dergelijke variatie in purpose (dualiteit versus convergentie in maatschappelijke en economische doelstellingen) en de beweegredenen voor de purpose (vooral interne versus externe drijfveren) resulteerde in een 2\*2-matrix: *de purpose map*. Op basis van deze matrix zijn vier kwadranten onderscheiden (zie ook Figuur 3).

**Kwadrant 1: Een proactieve duale purpose (linksboven)**

Dit zijn bedrijven waarin initieel maatschappelijke doelstellingen ten koste gaan van economische doelstellingen, maar waarbij van binnenuit proactief wordt gewerkt aan het creëren van een purpose.

Bij dergelijke ondernemingen is de zoektocht naar purpose vooral intern gedreven. CEO's en managementteams zijn daarbij invloedrijke aanjagers bij het bepalen van de purpose. Daarnaast hechten medewerkers waarde aan maatschappelijke doelstellingen en zijn ze betrokken bij veranderinitiatieven omtrent het nastreven van die doelen. De bedrijfscultuur en een lange traditie van stakeholdermanagement maken ondernemingen ook meer purposegedreven. Omdat de *push for purpose* van binnenuit komt, zien wij dit als een proactieve purpose. Desalniettemin concentreren deze ondernemingen zich vooral op de creatie van aandeelhouderswaarde. Ze ondervinden substantiële trade-offs en fricties tussen economische en maatschappelijke doelstellingen. Meer aandacht voor maatschappelijke doelstellingen leidt tot een verslechtering van financiële prestaties. Beide typen doelstellingen sluiten elkaar daarbij dus uit en worden gezien als dual. Op basis van onze interviews is NXP Semiconductors gepositioneerd in dit kwadrant.

Figuur 3 - 'Purpose mapping' van de tien onderzochte ondernemingen



*‘Mensen willen bij ons goedkoop hun diesel en benzine kunnen halen, maar ondertussen willen zij dat wij veel sneller gaan met de energietransitie’*

(Head Global Sustainability Shell)

### **Kwadrant 2: Een proactieve convergerende purpose (rechtsboven)**

Dit zijn bedrijven waarin maatschappelijke doelstellingen de economische doelstellingen versterken vanuit een sterke interne drive om een bijdrage te leveren aan een meer inclusieve en duurzame wereld. Het is qua interne drivers vergelijkbaar met het eerste kwadrant waardoor hun purpose eveneens proactief te noemen is. Het belangrijkste verschil is echter een meer prominente focus op maatschappelijke doelen. De focus van deze ondernemingen op sociaal-maatschappelijke doelstellingen draagt bij tot een betere verwezenlijking van de economische doelstellingen. Door prioriteiten te stellen ten aanzien van verschillende stakeholders op een evenwichtige en gebalanceerde manier, creëren deze ondernemingen synergieën tussen economische en sociale doelstellingen. Met andere woorden: economische en maatschappelijke doelen zijn convergerend. Conform de definitie van purpose die wij presenteerden zien wij ondernemingen met convergerende doelen als daadwerkelijke purposegedreven. Op basis van onze analyses worden Protix en Philips gezien als voorbeelden van ondernemingen met een proactieve convergerende purpose. Met haar oplossingen gericht op de verduurzaming van vis- en diervoeding op een commercieel rendabele manier kan Protix geschaard worden onder de proactieve convergerende purpose. De proactieve dimensie wordt onder meer gereflecteerd door de visie daarop

van de oprichter en tevens CEO alsmede het geloof dat het een kwestie van tijd is voordat er een omslagpunt komt waarbij het verkleinen van de voetafdruk geld oplevert.

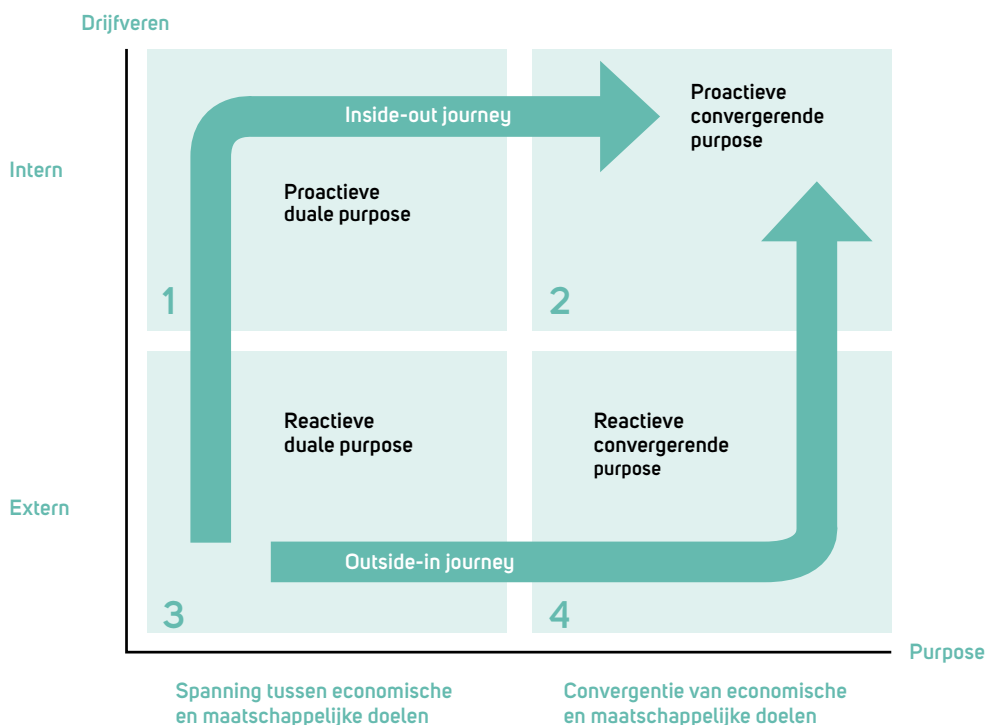
Zoals we zien in Figuur 3 zijn er twee onderzochte ondernemingen – Heineken en Randstad – in het grensgebied tussen Kwadrant 1 en 2. Zij reageren voornamelijk op interne drijfveren, maar bevinden zich in een transitie van een duaal naar een meer convergerend model. Maatschappelijke doelstellingen zijn niet heel prominent, toch is winstmaximalisatie ook niet de belangrijkste zorg.

### **Kwadrant 3: Een reactieve duale purpose (linksonder)**

Dit zijn bedrijven met duidelijke fricties tussen maatschappelijke en economische doelstellingen en die onder druk staan van externe actoren. Deze ondernemingen kunnen gezien worden als het minst purposegedreven. Ze hebben vaak te maken met een toenemende druk van de overheid of toezichthouders om meer aandacht te besteden aan bepaalde sociale, maatschappelijke of ecologische vraagstukken die specifiek relevant is voor de sector. Ook andere externe stakeholders hechten steeds meer waarde aan de maatschappelijke oriëntatie van de onderneming. Zowel klanten als aandeelhouders verlangen dat de onderneming zich aanpast aan het veranderde maatschappelijke sentiment, en dreigen in sommige gevallen zelfs het bedrijf te verlaten. Deze bedrijven reageren met name op prikkels van buitenaf. Onder druk van externe partijen maken zij een slag naar purpose, maar zien met name fricties tussen maatschappelijke en economische doelstellingen. Dit bemoeilijkt het vinden van een synergie.

Op basis van onze analyse bevindt Shell zich in dit kwadrant waarbij de klant een belangrijke enabler is om een omslag te kunnen maken. Verwijzend naar de energietransitie geeft de Head Global Sustainability aan: ‘Vooral dat “in step with society” blijven wij benadrukken, want wij kunnen niet sneller dan dat de maatschappij ons toelaat om die transitie te

**Figuur 4 -  
Twee dominante  
purpose  
journeys**



maken.’ Een soortgelijke uitspraak kwam van de CEO van Shell Nederland: ‘Hoe sneller klanten kiezen voor duurzame producten of een overheid auto’s met een interne verbrandingsmotor verbiedt, hoe groter die markt voor ons wordt.’ De spanningen tussen beide typen doelstellingen verwoordt die CEO onder andere

als volgt: ‘het is een continu gevecht met aandeelhouders die denken: ja, wij willen hen wel aan de tand blijven voelen met betrekking tot CO2-reducties, maar ondertussen ook dat vaste rendement kunnen opstrijken van een olie- en gasbedrijf. Dat maakt het gewoon heel erg lastig.’

*“Er zijn twee paden die ondernemingen kunnen volgen: de inside-out journey waarin bedrijven van binnenuit beginnen en de outside-in journey, waarin ondernemingen vooral door externe stakeholders worden geprikkeld*

**Kwadrant 4: Een reactieve convergerende purpose (rechtsonder)**

Dit zijn bedrijven waarin maatschappelijke en economische doelstellingen hand in hand gaan onder sterke druk van de maatschappij en relevante stakeholders. Zij zijn onder aanzienlijke druk van externe stakeholders in staat om economische en maatschappelijke doelstellingen te harmoniseren. Met andere woorden: ondanks een initiële *pull for purpose* van buitenaf hebben zij toch een manier gevonden om synergie te creëren tussen beide typen doelstellingen. Voorbeelden van ondernemingen die in dit kwadrant vallen zijn KLM en PwC. Ook in de onderste helft van de matrix zijn twee ondernemingen vermeld die in het

grensgebied van twee kwadranten zijn gepositioneerd: ABN AMRO en Havenbedrijf Rotterdam, die vanuit een reactieve oorsprong steeds beter synergie weten te vinden tussen maatschappelijke en economische doelen.

### Purpose journeys

De beschreven kwadranten van de purposemap zijn natuurlijk ideaaltypen. Ondernemingen zijn echter niet strikt gebonden aan een specifiek type en kunnen zich in verloop van tijd verschuiven naar een andere positie. Zo'n verschuiving of transitie noemen wij een purpose journey. Er zijn grofweg twee paden te onderscheiden die ondernemingen kunnen volgen om uiteindelijk het kwadrant van een proactieve convergerende purpose te bereiken (zie Figuur 4).

Het eerste pad is de *inside-out journey*. Deze bedrijven beginnen de purpose journey van binnenuit (*push for purpose*). Dit houdt in dat ze aanvangen met het formuleren van een purpose die past bij hun geschiedenis en bestaande waarden. Daarna volgt de stap om de strategie van de onderneming verder aan te sluiten bij de purpose en het verenigen van economische en maatschappelijke doelstellingen. Bij vijf van de onderzochte ondernemingen (NXP Semiconductors, Heineken, Randstad, Protix en Philips) wordt een inside-out journey gevolgd. Het primaat ligt bij deze ondernemingen bij intrinsieke motieven om maatschappelijk relevant te zijn (*push for purpose*). Maar velen van hen worstelen nog met hoe economische en maatschappelijke doelstellingen gecombineerd kunnen worden. Voor hen die aan het begin staan van dit traject (zoals NXP Semiconductors) is er nog sprake van fricties (duale purpose), maar voor hen die verder zijn in dit traject (zoals Philips en Protix) is er sprake van een synergie tussen economische en maatschappelijke doelstellingen (convergerende purpose). Zo staat NXP Semiconductors aan het begin van dit traject. Financiële doelstellingen en aandeelhouderswaarde staan centraal bij de chipfabrikant, maar er is een toenemende wens om meer rekenschap af te leggen ten aanzien van maatschappelijke doelen. De

wisseling van CEO speelde daarbij een voorname rol: 'Je merkt echt het verschil tussen de vorige CEO en de nieuwe CEO. Rick, de vorige Amerikaanse CEO, hield echt van aandeelhouderswaarde, veel winst maken, dat soort dingen. [...] Sinds het moment dat hij het overnam van Rick had je al het gevoel dat er meer beweging was [...]. Met veel meer oog voor de medewerkers en, dat het niet alleen om het geld gaat. Het is duidelijk dat het geen 180 graden verschuiving is, maar je merkt het al in sommige kleine dingen,' aldus een OR-lid van NXP.

Het andere pad is de *outside-in journey*. Deze ondernemingen worden met name door externe stakeholders geprikkeld om meer purpose-gedreven te worden (*pull for purpose*). De focus ligt hierbij in eerste instantie op het zoeken naar een manier om verschillende stakeholderbelangen en doelen in balans te brengen. In tegenstelling tot het eerste pad

*‘Je merkt dat de bank een hele andere rol is gaan spelen dan een jaar of vijf, zes geleden. Er wordt nu meer discussie gevoerd over: wat is eerlijk, wat is transparant? Willen we wel of niet bepaalde bedrijven financieren?’*

(ABN AMRO)

waarbij het primaat ligt bij de intrinsieke drijfveren van de onderneming om maatschappelijk relevant te zijn, wordt in dit pad pas in tweede instantie gekeken naar hoe interne eigenschappen en waarden veranderd moeten worden om aansluiting te vinden bij de nieuwe purpose. De andere vijf onderzochte ondernemingen (Shell, Havenbedrijf Rotterdam, ABN AMRO,

### *Zoek een bron van inspiratie, vind een thema dat resoneert bij topmanagers en formuleer een purpose*

PwC, KLM) volgen duidelijk een outside-in journey. Wat deze ondernemingen kenmerkt is dat zij onder druk van overheden en toezichthouders zoeken naar nieuwe manieren om verschillende stakeholderbelangen en doelen in balans te brengen (*pull for purpose*). Sommigen staan duidelijk aan het begin (zoals Shell) anderen zijn ver gevorderd (PwC en KLM) en in staat te voldoen aan de verschillende stakeholder belangen. Zij werken ook aan een interne transformatie om de purpose te internaliseren in de organisatie in de vorm van nieuwe waarden en cultuurverandering. Zo vormden externe stakeholders zoals toezichthouders, klanten en aandeelhouders de belangrijkste drijfveer voor ABN AMRO om meer maatschappelijke doelen na te streven. De laatste jaren is ABN AMRO op weg naar een meer purposegedreven onderneming. Een senior manager verklaarde het zo: 'Je merkt wel dat de bank daarin een hele andere rol is gaan spelen dan een jaar of vijf, zes geleden. Toen was het veel meer financieel georiënteerd. En je merkt nu wel dat een discussie wordt gevoerd over: wat is eerlijk, wat is transparant? Willen we wel of niet bepaalde bedrijven financieren? Denk aan munitie, tabak, olie. Die onderwerpen zijn nu veel meer boven tafel gekomen en is ook veel gemeengoed geworden in die discussie.'

#### **Hoe kan mijn onderneming meer purposegedreven worden?**

Ondanks de opkomst van purposegedreven organisaties zijn (Nederlandse) ondernemingen nog vooral relatief dominant gericht op economische doelstellingen. Ter afsluiting bieden we handvatten aan bestuur,

management, maar ook medewerkers om een purpose vorm te geven binnen de organisatie die verdergaat dan winstmaximalisatie en die richting geeft aan het dagelijks handelen. Voor het vormgeven van zo'n purpose journey geven we een stappenplan voor ondernemingen die nog helemaal aan het begin staan van dit traject (zie Figuur 5). We onderscheiden daarin drie fases: 1) beginpunten, 2) implementatie, en 3) evaluatie, die bestaan uit verschillende stappen. Hoewel deze stappen sequentieel worden behandeld uit het oogpunt van leesbaarheid, is het goed mogelijk dat ze in de praktijk een meer iteratief karakter hebben.

#### **Beginpunten:**

1. Zoek een bron van inspiratie voor de purpose  
Deze bron kan vanuit binnen de onderneming komen, bijvoorbeeld via townhall-meetings en young-netwerken, of van buiten de onderneming, bijvoorbeeld via focusgroepen met klanten.
2. Vind een thema dat resoneert bij topmanagers  
Masterclasses, deep dive days, meedraaidagen en mentorships kunnen helpen bij het identificeren van thema's die gevoeld en gedragen worden door het topmanagement.
3. Formuleer een purpose  
De purpose statement moet concreet en gekwantificeerd zijn, het moet samengevat kunnen worden in één á twee zinnen én gekoppeld te zijn aan een uitgebreid meerjarenplan.

#### **Implementatie:**

4. Communiceer de purpose intern  
Onboardingdagen, trainingen en een purpose kompas maken duidelijk aan werknemers wat de purpose betekent voor hun dagelijkse werkzaamheden.
5. Communiceer de purpose extern  
Stakeholderdialogen, sectorbrede initiatieven, en sociale mediacampagnes helpen de purpose op een geloofwaardige manier te communiceren aan externe stakeholders.
6. Voer inhoudelijke veranderingen door  
De purpose kan leiden tot het afstoten van be-

drijfsactiviteiten of toetreden tot nieuwe markten, tot het creëren van nieuwe functies en teams en het wijzigen van organisatiestructuren en werkprocessen.

### Evaluatie:

7. Evalueer de genomen acties  
Purposegerelateerde targets worden gebruikt als KPI's en gelinkt aan de beloningen van werknemers. Daarnaast wordt uitgebreid gerapporteerd, bijvoorbeeld door middel van materiality analysis.
8. Zoek proactief naar tegengeluiden  
Roundtables, onafhankelijk toezichthouders, experts en interne netwerken worden gebruikt om de onderneming een spiegel voor te houden en de purpose te blijven toetsen.

In dit artikel hebben we niet zozeer gekeken naar wat de politiek, overheid of wetgever zou moeten doen om het maatschappelijk bewustzijn van ondernemingen te verhogen, maar met name gekeken naar hoe en wat ondernemingen zelf kunnen doen om hun maatschappelijk bewustzijn te verhogen. Voor twee op de drie ondernemingen is de bestaansgrond puur en alleen gebaseerd op economische motieven (Volberda e.a., 2022). De casestudies daarentegen lieten ons de achterliggende drijfveren, de gehanteerde formele en informele praktijken en resultaten zien van purposegedreven ondernemingen om een positief verschil in de wereld te maken. Door middel van een purposemap, purpose journeys, en een stappenplan geeft dit artikel managers concrete handvaten om succesvol aan de

slag te gaan met het vormgeven, aanscherpen of veranderen van de purpose van de onderneming. De grote maatschappelijke uitdagingen waarin de huidige en toekomstige generaties voor staan kunnen niet slechts worden overgelaten aan overheden, NGO's en maatschappelijke organisaties waarbij ondernemingen buitenspel blijven. Ondernemingen met een centrale purpose die richting geeft aan hun economisch en maatschappelijk handelen zijn onmisbaar voor het oplossen van de grote sociale, maatschappelijke en ecologische opgaven waarvoor we nu staan. Het helpt bedrijven opnieuw te verbeelden wat hun rol in de maatschappij is, zonder economische doelen en belangen uit het oog te verliezen. Juist door een aandeel in de maatschappij te nemen, zijn ondernemingen met een purpose in staat om meer waarde te creëren voor klanten, werknemers, investeerders en samenleving. Kortom, dat is de echte winst van purpose.

### De purposescan:

Wilt u weten in welke mate uw onderneming purposegedreven is alsmede hoe dat bevorderd kan worden? En in welk kwadrant van de purposemap uw onderneming geplaatst kan worden? Hiervoor is de purposescan ontwikkeld. Door het beantwoorden van een aantal vragen ontvangt u een op maat gesneden managementrapportage. De purposescan is gratis in te vullen via: [www.dewinstvanpurpose.nl](http://www.dewinstvanpurpose.nl).

*“De grote maatschappelijke uitdagingen waarin de huidige en toekomstige generaties voor staan kunnen niet slechts worden overgelaten aan overheden, NGO's en maatschappelijke organisaties waarbij ondernemingen buitenspel blijven*”