



DeNederlandscheBank

EUROSYSTEEM

Financieren met Purpose

Kennispaper, november 2020

Mario Frusch*

Arno Kierkels**

Karen Maas**

Wijnand Nuijts*

Mark Sanders**

Irene van Staveren**

Rens van Tilburg**

* ten tijde van het onderzoek werkzaam bij De Nederlandsche Bank

** ten tijde van het onderzoek werkzaam bij of lid van het Sustainable Finance Lab

Correspondentie via Rens van Tilburg, r.vantilburg@uu.nl

Samenvatting

De afgelopen jaren hebben verschillende Nederlandse financiële instellingen onder de noemer van 'purpose' de eigen rol in de samenleving geherdefinieerd. Sustainable Finance Lab (SFL) en De Nederlandsche Bank (DNB) hebben gezamenlijk een verkennende analyse uitgevoerd naar de (potentiële) betekenis hiervan. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met bestuurders en betrokken professionals bij grotere financiële instellingen en hun adviseurs. Ook is een literatuurstudie verricht. Deze notitie geeft een overzicht van de bevindingen. Doel is de opgedane inzichten breder te delen en zo een aanzet te geven voor nadere gedachtenvorming over het onderwerp.

Van belang is daarbij op te merken dat wij niet een uitputtend literatuuronderzoek hebben gedaan. Vanuit het begrip 'purpose' hebben we verschillende (wetenschappelijke) gebieden verkend. Nader onderzoek zal zeker verdieping geven en wellicht ook kanttekeningen opleveren. Niettemin denken wij dat ons overzicht handvatten kan bieden om het denken over werken met een purpose binnen financiële instellingen te stimuleren.

Voor deze notitie hebben wij als uitgangspunt genomen dat de purpose voor organisaties een richtinggevend baken kan zijn in een volatiele, snel veranderende, complexe en onzekere wereld. In dit uitgangspunt valt de purpose van de organisatie samen met haar bestaansrecht, heeft het als doel alle bij de organisatie verbonden stakeholderbelangen in zich te verenigen en belichaamt het de rol van de organisatie in een bredere economische en maatschappelijke context. Uit dit uitgangspunt vloeit tevens voort dat de purpose voor iedere organisatie situatief is; het is voor iedere organisatie van belang dat zij voor zichzelf een duidelijke purpose formuleert, uitgaande van de eigen cultuur, sterktes, zwaktes en uitdagingen.

Mede vanwege de maatschappelijke oriëntatie van het begrip 'purpose', kan het van bijzondere waarde zijn voor de financiële sector. Deze sector worstelt immers sinds de financiële crisis van 2008 met de vraag op welke wijze haar dienstverlening het publieke belang beter kan dienen. Een heldere purpose kan richtinggevend zijn. Daarvoor mag een purpose niet een papieren statement blijven, maar moet deze in alle geledingen van de onderneming worden doorgevoerd. Als financiële instellingen er ook daadwerkelijk consistent naar handelen, dan kan dat een bijdrage leveren aan het herstel van het publieke vertrouwen.

De interviews hebben ons laten zien dat veel financiële instellingen serieus bezig zijn met het definiëren van hun purpose c.q. het inbedden daarvan in hun organisaties. Daarbij staan zij wel voor de nodige uitdagingen. Er bestaat namelijk nog veel onduidelijkheid over de vraag wat een purpose is, of en waarom het van waarde zou zijn voor de duurzaamheid van de financiële sector en wat de implicaties zijn voor de structuur en de cultuur van de organisatie. Zo bleek uit ons literatuuronderzoek dat 'purpose' een veelzijdig begrip is, zonder eenduidige definitie en met veel raakvlakken naar andere onderwerpen, zoals ESG, strategic alignment, innovatief vermogen en ethisch leiderschap. Ook bleek uit het onderzoek dat er verschillende manieren zijn waarop de purpose van een organisatie geïdentificeerd, gedefinieerd en geïmplementeerd kan worden. Waarbij de algemene lijn in de door ons onderzochte literatuur is dat purpose-driven ondernemen naast het leveren van een positieve bijdrage aan de maatschappij ook kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat, het innovatief vermogen, de compliance en de betrokkenheid van klanten en medewerkers. En dat deze positieve bijdragen via meerdere kanalen en mechanismen verlopen. Daarbij is van belang dat een purpose consistent wordt vertaald door de hele organisatie, van leiderschap en beloningssystemen tot aannamebeleid.

1. Inleiding

Sustainable Finance Lab (SFL) en De Nederlandsche Bank (DNB) hebben gezamenlijk een verkennende analyse uitgevoerd middels gesprekken met bestuurders en betrokken professionals bij grotere financiële instellingen en hun adviseurs. Ook is een literatuurstudie verricht. In november 2018 hebben SFL en DNB een ronde tafel gesprek gehad met vertegenwoordigers van diverse financiële instellingen over het mogelijke belang van een purpose voor een duurzaam bedrijfsmodel voor de financiële sector.

SFL heeft vanaf haar start in 2011 financiële instellingen opgeroepen om nadrukkelijker de belangen van de klant en de maatschappij als geheel centraal te stellen. Waar vanaf 2009 de omslag is ingezet om de klant meer centraal te zetten, zien we dat de laatste jaren financiële instellingen hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de bredere samenleving benoemen en invulling geven. Dat gebeurt veelal onder het mom van ‘purpose’.

‘Purpose’ heeft ook raakvlakken met diverse perspectieven die DNB binnen zijn financiële toezicht hanteert. Het centraal stellen van een purpose in de bedrijfsvoering kan een bijdrage leveren aan het creëren van een lange termijn perspectief voor financiële instellingen. Een dergelijk ijkpunt kan zo relevant zijn voor het waarborgen van financiële stabiliteit, integer gedrag en duurzaamheid. Ook kan het een kompas zijn dat het verandervermogen van instellingen schraagt.

Deze notitie geeft een overzicht van de wijze waarop in de wetenschappelijke en vakliteratuur naar ‘purpose’ wordt gekeken. Het doel ervan is, de opgedane inzichten breder te delen en een aanzet te geven voor nadere gedachtenvorming over het onderwerp. Van belang is daarbij op te merken dat wij niet een uitputtend literatuuronderzoek hebben gedaan. Vanuit het begrip ‘purpose’ hebben we verschillende (wetenschappelijke) gebieden verkend. Nader onderzoek zal zeker verdieping geven en wellicht ook kanttekeningen opleveren. Niettemin denken wij dat ons overzicht handvatten kan bieden om het denken over een purpose binnen financiële instellingen te stimuleren.

Het ontdekken en benoemen van een purpose is een proces dat de top van de organisatie bewust en samen met de gehele organisatie moet doorlopen. Een ontwikkeling waarbij iedereen leert tijdens de uitvoering. En een proces dat afhankelijk is van de eigen specifieke cultuur, historie, sterktes en zwaktes, kansen en uitdagingen. Dat vergt diepgang, betrokkenheid en tijd. Een purpose kan niet van bovenaf ‘opgelegd’ worden, maar wordt gevonden via open discussie, een ‘uitdagende dialoog’ binnen de onderneming, maar zeker ook met partijen daarbuiten. Reflectie is nodig op vragen als ‘Waarom bestaan we?’, ‘Wat is de authentieke en onderscheidende kracht van onze organisatie?’ en ‘Welke maatschappelijke behoefte vervullen wij?’.

In een volgende stap binnen het proces dient hier verder concreet invulling aan gegeven te worden door deze te vertalen. Een vertaling naar zowel de strategie als de inbedding in de (dagelijkse) gedragingen, processen en systemen en mindset binnen de organisatie, die in veel gevallen niet zonder slag of stoot zal verlopen en die in woorden en daden van leiders op alle niveaus, in het beloningssysteem, de cultuur en het aanname- en promotiebeleid zal moeten terugkomen.

In paragraaf 2 proberen wij eerst het begrip ‘purpose’ te duiden. In paragraaf 3 gaan we in op de vraag welke belangen een op purpose “gebouwde” bedrijfsvoering volgens de literatuur kan dienen. In paragraaf 4 behandelen we manieren waarop een purpose in de organisatie kan worden ingebed. In paragraaf 5 sluiten we af met impressies van een mogelijke weg voorwaarts. Daarbij is het goed alvast aan te geven dat deze notitie een rol kan spelen bij de verdere visievorming over purpose driven finance voor zowel het SFL als DNB.

2. Wat financieren met een purpose is

“If we want to know what a business is, we have to start with its purpose. And the purpose must lie outside the business itself. In fact, it must lie in society, since a business enterprise is an organ of society.” (Drucker, 1954, p. 60)

2.1 Het waarom van de onderneming

Net als bij mensen draait het ook bij ondernemingen niet enkel om het verdienen van geld. Bedrijven formuleren dan ook al lange tijd missies en visies die aangeven wat hun lange termijn niet-financiële doelen zijn. Vaak laten deze zien hoe de onderneming van waarde is voor de omgeving waarin deze opereert.

De vraag naar het *waarom* van een onderneming is de laatste jaren weer sterk op de voorgrond gekomen. Nieuwe technologie, medewerkers die zingeving in hun werk zoeken en een verlies van vertrouwen door klanten, in het bijzonder voor financiële instellingen, maken dat het niet langer voldoende is om het ‘hoe’ en het ‘wat’ scherp te krijgen, het gaat steeds meer om het ‘waarom’ (Sinek, 2009).

Het antwoord op die ‘waarom’-vraag wordt doorgaans aangeduid met de Engelse term ‘purpose’ (Drucker, 1954; Bartlett & Ghoshal, 1994). Waar strategie, missie en visie gericht zijn op ‘wat’ de onderneming doet en ‘hoe’ deze dat doet, beantwoordt de purpose de vraag ‘waarom’ de onderneming bestaat.

Een purpose verwoordt daarmee de identiteit, de essentie van een onderneming. Deze geeft richting en betekenis aan de besluiten, groot en klein, van medewerkers, hoog en laag in de organisatie. Ondernemen met purpose betreft het identificeren van de maatschappelijke behoefte die de onderneming tot doel heeft. Een purpose kan gezien worden als hét middel om, bewust, handelingen te verankeren in een verhaal over de richting van de instelling. Compliance-vereisten zijn daarbij randvoorwaarden en winst en salaris zijn resultaten en geen doel op zich. De purpose is steeds weer de stip op de horizon die helpt visie en missie in te vullen. Strategie bepaalt de weg ernaar toe. Deze samenhang tussen de purpose, visie, missie en strategie is van groot belang. De verschillende onderdelen moeten in lijn zijn met elkaar en elkaar versterken, dit wordt ook wel ‘alignment’ genoemd (Arjaliès & Mundy, 2013; Rangan, Chase, & Karim, 2015; Herrera, 2016).

Strategie	<i>Wat</i>	Wat doen we	<i>1-5 jaar</i>
Missie	<i>Hoe</i>	Manier waarop	<i>10 jaar</i>
Visie	<i>Doel</i>	Bestemming	<i>10 jaar</i>
Purpose	<i>Waarom</i>	Betekenis	<i>100 jaar</i>

Tabel 1: vergelijking ‘purpose’ met andere beleidsbegrippen

Zoals David Packard (oprichter Hewlett-Packard) het in de jaren zestig beschreef: “een doel kun je vervullen, een strategie realiseren, een purpose is een vergezicht. Het is zoals een richtinggevende ster aan de horizon – je volgt de ster maar je zult hem nooit bereiken. Ondanks dat een purpose zelf niet verandert, inspireert het verandering” (EY Beacon, 2016).

De tabel op de volgende pagina expliciteert het verschil tussen een purpose en missie verder.

	Purpose	Missie
PricewaterhouseCoopers	<i>to build trust in society and solve important problems.</i>	<i>to help organizations and individuals create the value they're looking for, by delivering quality in assurance, tax and advisory services.</i>
Whole Foods Market	<i>to co-create a world where each of us, our communities and our planet can flourish.</i>	<i>to provide healthy, organic food choices.</i>
Southwest Airlines	<i>Connect people to what's important in their lives through friendly, reliable, and low-cost air travel.</i>	<i>dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.</i>

Tabel 2: verschil tussen een purpose en missie in de praktijk

2.2 Een uniek eigen antwoord

De purpose van organisaties kent in de praktijk vele verschijningsvormen. Afhankelijk van de eigen cultuur, sterktes en zwaktes en uitdagingen in de omgeving. Die diversiteit is ook wenselijk vanuit het besef dat niemand voor nu en de toekomst de waarheid in pacht heeft. Diversiteit en selectie zijn ook elementen die in een systeem ontwikkeling aanjagen.

Wat de meeste definitie van het begrip purpose, en invullingen daarvan door bedrijven, wél delen, is een bredere maatschappelijke doelstelling, op sociaal en/of ecologisch terrein.

Het begrip purpose heeft raakvlakken met diverse andere concepten. Ten eerste bijvoorbeeld met het begrip maatschappelijke legitimiteit, die uitdrukking geeft aan het feit dat klanten en maatschappij positief gestemd zijn over de bijdrage die (financiële) organisaties leveren aan de maatschappij in het algemeen.

Ten tweede heeft een purpose ook te maken met alignment, in de zin dat het (zoals hierboven al aangegeven) richting en betekenis geeft aan de besluiten, groot en klein, van medewerkers, hoog en laag in de organisatie.

Ten derde wordt een purpose ook vaak in verband gebracht met andere concepten als ESG (Ecological, Social en Governance) en CSR (Corporate Social Responsibility). Een purpose onderscheidt zich echter door zich te richten op 'doing good' in plaats van de 'doing less harm'-benadering waar de ESG- en CSR-aanpak zich vaak op richten (zie voor een toelichting hierop par. 2.4).

Ook onderscheidt het begrip purpose zich van het zogenaamde 'shared value'-denken (Kramer, 2007, Porter & Kramer, 2011). Organisaties gaan hierbij op zoek naar de win-win, dus vanuit een financieel kader het 'goede' doen. Een purpose richt zich primair op 'het goede'. Een goed financieel rendement is hier een uitloei van, of een randvoorwaarde om de purpose te kunnen vervullen. Een purpose kan worden gezien als een veel omvangrijker concept dat wordt omschreven als een transitie van 'economische entiteit' naar 'sociaal-economisch instituut' (Bartlett & Ghoshal, 1994).

In dit stuk definiëren wij een purpose als daar waar het bestaansrecht van de onderneming ligt, waarin de belangen van alle stakeholders en de impact op de economische, sociale en milieu-

dimensie wordt meegewogen. We zijn daarin geïnspireerd door de definitie van Mazutis & Ionescu-Somers, 2015:

“a company’s core ‘reason for being.’ The organization’s single underlying objective unifies all stakeholders and embodies its ultimate role in the broader economic, societal and environmental context”.

Onderstaande box laat zien hoe zeer definities van een purpose in de (vak)literatuur uiteenlopen.

Een greep uit de verschillende (wetenschappelijke) definities van een purpose

“the statement of a company’s moral response to its broadly defined responsibilities”
(Bartlett & Ghoshal, 1994)

“a way to express the organization’s impact on the lives of customers, clients, students, patients — whomever you’re trying to serve”
(Kenny, 2014)

“a company’s core ‘reason for being.’ The organization’s single underlying objective unifies all stakeholders and embodies its ultimate role in the broader economic, societal and environmental context.
(Mazutis & Ionescu-Somers, 2015)

“why you are in the business you’re in. What drives you? If your business succeeds, what would your ideal world look like?”
(Hakimi, 2015)

“aligning commercial objectives and KPI’s with communal, societal, environmental and/or humanity-oriented outcomes.”
(The Plato Project, 2016)

An aspirational reason for being that is grounded in humanity and inspires a call to action
(EY Beacon, 2016).

“at the intersection of two fundamental questions: Who are we (as an organization) and What societal need do we fulfill”.
(BCG, 2017)

2.3 Financieren met een purpose

Een purpose kan van belang zijn voor de financiële sector om dezelfde redenen als waarom het in alle andere sectoren van de economie en organisaties van belang kan zijn. Sinds 2008 is echter duidelijk dat de financiële sector bijzonder is, vanwege de specifieke publieke belangen waar ze voor zorg draagt, zoals betalingsverkeer, maar ook het vertrouwen dat nodig is om andermans geld te kunnen beheren. Daarnaast heeft geld een grote sturende werking in de maatschappij. Daar waar het geld in wordt geïnvesteerd, dat is wat er wordt gecreëerd. Als er veel geld gaat naar circulaire economie, wordt er veel ontwikkeld vanuit de gedachte van circulariteit. Als er veel geld wordt geïnvesteerd in vervuilende of primair op winst gerichte bedrijven zullen die verder groeien en bloeien. Alleen al hierom is het van belang om na te denken wat de impact is van de keuzes die financiële instellingen maken (Toxopeus, Maas & Liket, 2016; Jeucken, 2004).

In de voorbereiding van deze notitie hebben we veel besluitvormers binnen de financiële sector geïnterviewd. Wat daarin duidelijk naar voren is gekomen, is dat een purpose – als richtinggevend instrument - steeds belangrijker wordt gevonden. Waar vóór 2008 aandeelhouderswaarde veelal als het overheersende doel van de financiële instellingen werd gezien, wordt sindsdien het bredere stakeholder-denken geregeld als alternatief denkmodel gehanteerd (Maas & van Tilburg, 2018).

Na de crisis moest de klant centraal komen te staan, zo concludeerde in april 2009 de door de Nederlandse Vereniging van Banken ingestelde Adviescommissie Toekomst Banken (commissie Maas). Klant en samenleving werden zo door de Adviescommissie gelijkgeschakeld.

De belangen van klant en samenleving vallen echter niet noodzakelijkerwijze samen. De door de minister van Financiën ingestelde commissie Structuur Nederlandse Banken (commissie Wijffels) deed in 2013 de aanbeveling “dat banken het sociaal contract herbevestigen door hun visie op de rol die zij in de samenleving vervullen te expliciteren in een maatschappelijk statuut en daarover de publieke dialoog aan te gaan.” In reactie daarop presenteerde de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) in 2014 het pakket Toekomstgericht Bankieren, bestaande uit het Maatschappelijk Statuut, de Code Banken en een set gedragsregels verbonden aan de bankierseed.

Ook in de pensioen- en verzekeringswereld zijn soortgelijke stappen gezet. Zo hebben pensioenfondsen samen met de Pensioenfederatie en maatschappelijke organisaties een IMVO-convenant gesloten (SER, 2018). Een dergelijk convenant is voor de verzekeringssector in juli 2018 ondertekend, met een grote nadruk op maatschappelijk verantwoord beleggen, o.a. het beperken van de wereldwijde temperatuurstijging en kinderrechten ter wereld (IMVO Convenant Verzekeringssector, 2018).

Wil een purpose daadwerkelijk richtinggevend zijn voor financiële instellingen, dan is stevige verankering vereist. In de verschillende vertalingen die individuele financiële instellingen de laatste jaren aan hun purpose hebben gegeven wordt dit zichtbaar. Zonder volledig te willen zijn, halen we hier ter illustratie enkele voorbeelden aan.

Zo wil de ABN AMRO “een betere bank zijn die bijdraagt aan een betere wereld.” Rabobank wil “een substantiële bijdrage leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland en de oplossing van het voedselvraagstuk in de wereld.” De Volksbank streeft naar het optimaliseren van “gedeelde waarde”, door “het leveren van nut voor klanten, het nemen van verantwoordelijkheid voor de maatschappij, het zorgen voor zingeving voor medewerkers en het behalen van rendement voor de aandeelhouder(s).” Nationale Nederlanden “*wants to help people secure their financial futures*”, Aegon wil “een leven lang financiële zekerheid voor mensen mogelijk maken” en PFZW wil een “goed pensioen in een leefbare wereld”.

Vereiste is echter wel dat de implementatie van een purpose daadwerkelijk gevolgen dient te hebben voor het beleid en het dagelijks handelen. Het is onmogelijk dat de purpose verandert zonder dat dat consequenties heeft voor de strategie en activiteiten van de onderneming. Oftewel, een purpose mag geen papieren exercitie zijn of het herformuleren van wat eerder als missie of strategie dienst deed. Een purpose moet een geloofwaardig en realistisch uitgangspunt zijn voor concreet dagelijks gedrag.

In dat opzicht kan worden opgemerkt dat maatschappelijke missies steeds vaker worden vertaald in concrete doelstellingen. Zo stelde ABN AMRO zichzelf voor 2020 ten doel: 1 miljard euro aan circulaire bedrijfsmiddelen financieren, 100 circulaire financieringen en 1 miljoen ton minder CO₂-uitstoot. In 2030 wil de Volksbank dat haar hele balans klimaatneutraal is. Het ABP wil tussen 2015 en 2020 de CO₂-uitstoot van haar portefeuille met 25% verlagen. PFZW mikt op een verlaging van 50%

en wil in 2020 €20 miljard geïnvesteerd hebben in duurzame, maatschappelijk verantwoorde beleggingen. Eind 2019 heeft de Nederlandse financiële sector zich verbonden aan het Nationale Klimaatakkoord. Onder meer door de CO2-uitstoot van de eigen portfolio te gaan meten en reduceren in lijn met de kabinetsdoelstellingen voor 2030.

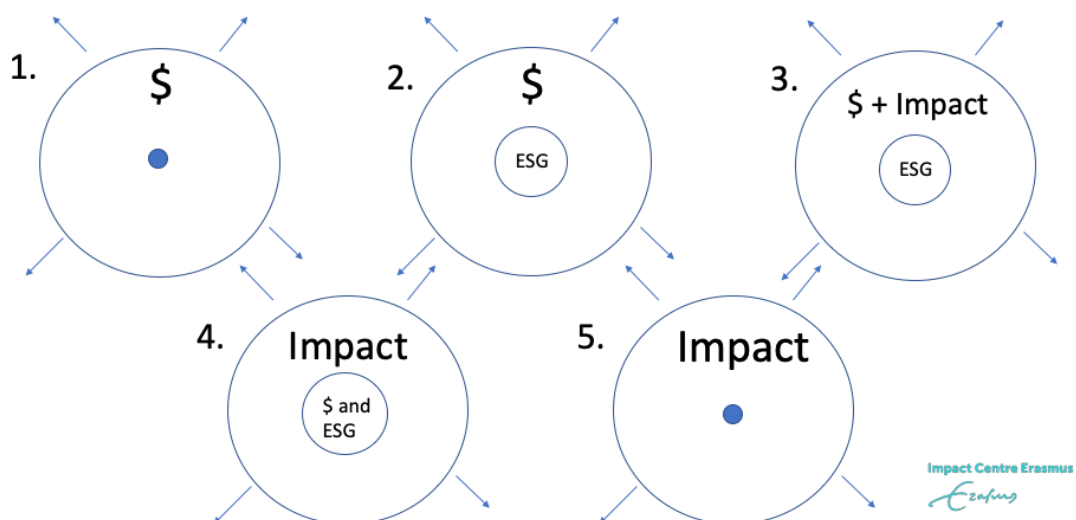
Al deze ontwikkelingen duiden op een nadrukkelijker verankeren van de purpose in concrete doelstellingen en gedragingen. Echter, zoals hierboven al aangegeven, wil een purpose daadwerkelijk een richtinggevend kompas worden voor financiële instellingen, dan is verankering ook op de lange termijn vereist. Dit is ook nodig om continu weerstand te kunnen bieden aan situaties waarin van financiële instellingen verwacht wordt te sturen op korte termijn aandeelhouderswaarde.

2.4 Purpose in business

In de praktijk zijn er dus verschillende uitingen van een purpose, en de implementatie daarvan, te onderkennen, verschillende gradaties. In Figuur 1 worden deze businessmodellen vormgegeven volgens een door Karen Maas ontwikkelt schema, met als ene uiterste een 'financiële oriëntatie' (1) en aan de andere kant een 'maatschappelijke oriëntatie' (5) (Maas 2019).

Binnen deze businessmodellen geeft de binnenste cirkel telkens aan wat randvoorwaarden zijn en is het streven om de buitenste cirkels verder te vergroten. Zo zien we in het *eerste model* een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Met betrekking tot de purpose zijn er slechts enkele activiteiten die de organisatie *niet* doet (binnenste stip). In de praktijk zou dit bijvoorbeeld alles kunnen zijn dat niet binnen het wettelijk kader past.

In het *tweede model* heeft de organisatie nog steeds een financiële oriëntatie. Deze organisatie houdt al meer rekening met maatschappelijke onderwerpen en sluit een aantal dingen uit op basis van ESG criteria (Environmental, Social and Governance). Hierbij kan gedacht worden uitsluiten van investeringen in wapenhandel, maar ook aan het voorkomen van kinderarbeid, schending van mensenrechten en het beoordelen van CO2-emissies. Vaak zijn dit organisaties die een MVO-beleid hebben dat zich met name richt op *doing no harm*.



Figuur 1 Verschillende businessmodellen om een purpose in te vullen (Maas, 2019)

In het *derde model* verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel-en-maatschappelijk. Hier wordt allereerst ook weer rekening gehouden met ESG-aspecten die zowel goed zijn voor de financiële positie van de organisatie als goed zijn voor de maatschappij. Hier wordt de stap gezet van

doing no harm naar *doing good*. In de praktijk worstelen organisaties vaak met de trade-offs tussen deze twee visies. Wat doe je wanneer iets minder geld oplevert, maar wel positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op de lange termijn geïnd kunnen worden? De uitdaging binnen dit model is dan ook om helder te krijgen op basis van welke criteria de afwegingen worden gemaakt en de uiteindelijke keuze voor *no harm* of *doing good*.

In het *vierde model*, zien we een verschuiving van een financiële oriëntatie naar een maatschappelijke oriëntatie. Financiële prestaties worden nu een middel en zijn geen doel op zich meer. Hier kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rendement op termijn. Vervolgens kunnen activiteiten die daar, binnen een gewenste termijn, niet aan voldoen worden uitgesloten.

Als laatste het *vijfde model* dat zich volledig richt op een maatschappelijke oriëntatie. Hierbij zullen activiteiten worden uitgevoerd zolang er geld voor beschikbaar is. Dit model zien wij vaker terug bij filantropische organisaties, vermogensfondsen en angel investors.

Businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen (Maas et al. 2018). Zo onderkennen bedrijven met een maatschappelijke oriëntatie toenemend het belang van financiële prestaties voor hun groei en langetermijneffectiviteit. En zien financieel-georiënteerde bedrijven steeds meer het belang van maatschappelijk rendement en het effect (geloofwaardigheid, continuïteit) voor de lange termijn.

De purpose, de strategie, de activiteiten en de communicatie moeten bij zulke verschuivingen goed op één lijn zitten met elkaar. Deze eerder genoemde 'alignment' vormt in de praktijk, ook bij de financiële instellingen, vaak de grootste uitdaging.¹

Op deze verankering gaan wij in hoofdstuk 4 nader in. In hoofdstuk 3 wordt nu eerst verkend wat er in (wetenschappelijk) onderzoek en (vak) literatuur over het belang van een purpose is gezegd.

¹ Deze uitspraak is gebaseerd op de interviewrondes met bestuurders en HR-managers van 14 financiële instellingen, in 2018 uitgevoerd door het Sustainable Finance Lab in het kader van vooronderzoek voor dit rapport.

3. Onderzoek naar het belang van een purpose

Zoals hierboven al aangehaald, heeft het hebben van een purpose verbanden met veel andere concepten (ESG, CSR, zingeving etc.). Dat is ook te zien in onderstaand overzicht van wetenschappelijke bijdragen over het onderwerp waarbij we getracht hebben de definitie van purpose aan te houden.

Bij het kiezen van een bredere definitie is dit nadrukkelijk aangegeven. Opvallend is dat er met name veel geschreven is over het nut van een purpose voor de financiële en niet-financiële prestaties van bedrijven en niet zozeer waarom het goed is voor de maatschappij of wat het uiteindelijk oplevert voor de maatschappij.

De algemene lijn in bestaand onderzoek is dat purpose-driven ondernemen een positieve bijdrage kan leveren aan het bedrijfsresultaat, innovatief vermogen en de betrokkenheid/tevredenheid van medewerkers. Deze positieve relatie tussen een purpose en het functioneren van de onderneming loopt dan blijkens de literatuur via verschillende kanalen: het consistent uitdragen van de bedrijfscultuur, de productiviteit en loyaliteit van werknemers, het innovatievermogen, meer en trouwere klanten en goedkoper en geduldiger kapitaal. We zullen deze onderwerpen in dit hoofdstuk per paragraaf behandelen.

3.1 Productiviteit en loyaliteit van werknemers

In de bestudeerde literatuur worden meerdere manieren benoemd waarop het brede begrip purpose de productiviteit en loyaliteit van werknemers zou kunnen beïnvloeden. Zo wordt aangegeven dat motivatie en intrinsieke beloning des te belangrijker zijn bij complexere taken (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Deze taken zijn ook in financiële instellingen in toenemende mate van belang (Mauboussin, 2011).

Een purpose speelt in op de intrinsieke motivatie, purpose-gedreven bedrijven hebben sterker geëngageerde medewerkers (EY Beacon, 2016). Hakimi (2015) benoemt in dit verband dat medewerkers gemotiveerder en productiever worden indien aan hun werkzaamheden meer purpose wordt gegeven (Hakimi, 2015).

Ook komt uit onderzoek naar voren dat wanneer medewerkers voelen dat zij voor een goed doel werken, hun productiviteit verbeteringen tot wel 30% laat zien (Tonin & Vlassopoulos, 2014). Ook zou, door een deel van de verdiensten van werknemers uit te keren aan een goed doel, de productiviteit worden verhoogd (Charness, Cobo-Reyes & Sánchez, 2016).

Bedrijven met concrete maatschappelijke doelstellingen laten ook een positief effect zien op de betrokkenheid van medewerkers (Glavas & Piderit, 2009) en de werknemerstevredenheid (Farooq et al., 2016). Deze werknemerstevredenheid lijkt vervolgens weer bepalend voor een goed bedrijfsresultaat (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Relevant in het licht van de 'war for talent' is ook dat de steeds belangrijker wordende generatie *millennials* (in 2020 goed voor een derde van de wereldwijde beroepsbevolking), het vinden van zingeving in hun werk van groot belang vindt (Delmas & Pekovic, 2013; Deal, Altman & Rogelberg, 2010). Deze generatie medewerkers legt meer focus op missie, purpose en work-life balance: ze wensen een relevante en zinvolle bijdrage te leveren aan de organisatie en aan de samenleving als geheel en ze zijn trots om te werken voor bedrijven met een authentieke, oprechte purpose (Trunk, 2007). Doorlopend onderzoek van Randstad onder 10.000 werkenden en niet-werkenden, komt tot dezelfde conclusie (Randstad, 2017).

3.2 Innovatievermogen

Binnen de financiële sector zien we anno 2019 de druk tot snelle innovaties groot is. Tal van innovatieve concurrenten op fintechgebied betreden de markt. Deze nieuwkomers richten zich vaak op specifieke onderdelen van het financiële dienstenaanbod en bestaan in toenemende mate niet alleen uit startups maar ook uit de grote tech-bedrijven uit de VS en China.

Dit vergroot de noodzaak om snel en doelgericht te innoveren. Een purpose kan de mogelijkheid daartoe versterken. Een purpose kan een bijdrage leveren aan het op koers houden van de organisatie in een dynamische en innovatieve omgeving.

Een purpose kan daarnaast ook een bron van innovatie zijn als deze de onderneming aanzet tot relevante innovaties die in een vraag voorzien, en nieuwe waarde toevoegen voor alle stakeholders en de samenleving als geheel. Re-design van producten en diensten zodat ze voldoen aan ecologische criteria of sociaal-maatschappelijke behoeften, kan ook nieuwe business kansen bieden.

Zo vindt EY Beacon dat purpose-driven bedrijven effectiever en creatiever opereren bij innovaties en transformationele veranderingen (EY Beacon, 2016). 'Game-changing' ondernemingen blijken gemeenschappelijk te hebben dat ze "purpose-driven, performance-oriented, and principles-led" zijn (Ready, Hill & Thomas, 2014). Purpose stroomlijnt dan ook de manier waarop (strategische) besluiten genomen worden (Beer, Boselie & Brewster, 2015).

Juist vanwege de grote dynamiek en volatiliteit in de wereldeconomie is het van belang dat innovatie gefundeerd is op een goed begrip van de rol die de eigen instelling in deze wereld te spelen heeft. Deze nieuwe dynamische omgeving wordt in de literatuur ook wel getypeerd als 'VUCA-wereld': een ondernemingsomgeving die gekenmerkt wordt door een hoge mate van volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en een hogere dubbelzinnigheid (Bennett & Lemoine, 2014). Voordeel is dat deze omgeving een situatie creëert waarbij het hebben van een breed inzetbare, heldere visie als het ware wordt beloond, als tegenwicht voor deze vier veranderlijke elementen (Johansen & Euchner, 2013).

Met andere woorden: in een tijdperk van "always-on" transformatie, met verandering als de enige constante, vormt een purpose een organisatorisch kompas, dat stuurt, inspireert en energie geeft aan organisaties (BCG, 2017).

3.3 Bedrijfsresultaat

Ondernemen met een purpose blijkt, onder bepaalde condities, de financiële prestaties van een onderneming ten goede te kunnen komen (Collins & Collins, 2001; Berrone, Surraco & Tribo, 2007; Kotter & Heskett, 2011; Porter & Kramer, 2011; Whelan & Fink 2016; Eccles, Ioannou en Serafeim, 2012; Gartenberg, Prat & Serafeim, 2016). Eén van deze condities is dat er een helder geformuleerde missie en purpose moet zijn, welke duidelijk afgestemd zijn op de strategische ambities en plannen (Bart, Bontis en Taggar 2001). Onderzoek van Berrone, Surraco en Tribo (2007) suggereert vervolgens dat een sterk uitgedragen bedrijfscultuur een positief effect heeft op de (financiële) prestaties van een bedrijf. Deze positieve relatie valt weg als de bedrijfscultuur niet consistent uitgedragen wordt door medewerkers op alle niveau's.

Eccles, Ioannou & Serafeim (2012) hebben empirisch onderzoek uitgevoerd naar het effect van een duurzame bedrijfsvoering op het financiële resultaat. Een duurzame bedrijfsvoering laat zich onder andere kenmerken door het koppelen van individuele beloningen aan duurzaamheidtargets, een sterke selectie van klantenkring op duurzaamheid en een hoge mate van transparantie van niet-financiële informatie. Het onderzoek geeft aan dat bedrijven met een interne én externe cultuur

gericht op duurzaamheid een beter financieel resultaat neerzetten op de lange termijn dan bedrijven die de sociale en ecologische invloed van hun bedrijfsvoering niet meewegen. Gartenberg, Prat & Serafeim (2016) concludeerden dat bedrijven die een purpose nastreven én dit helder weten te vertalen naar de werkvloer, hogere winsten en vervolgens hogere aandelenkoersen rapporteren. De heldere vertaling van de purpose-doelstellingen door het middelmanagement is daarbij een versterkende factor.

3.4 Meer en trouwere klanten

In het post-recessie tijdperk lijken consumenten hun keuze voor een dienstverlener en hun aankoopbeslissingen te verschuiven naar merken die kernwaarden als integriteit, sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid daadwerkelijk en zichtbaar operationaliseren. Voor financiële instellingen is dit des te belangrijker vanwege het in de recente jaren verloren vertrouwen. Als klanten en toeleveranciers zien dat binnen een financiële instelling de kortetermijnwinst niet de boventoon voert zal dat het vertrouwen in die instelling vergroten. Zo concludeerde de commissie monitoring Code Banken in haar eindrapport (2016) dat bij de banken de (interne en externe) uitleg over haar maatschappelijke rol “veel te wensen overlaat”.

Recente studies ondersteunen het wijdverspreide beeld van medewerkers van financiële instellingen die niet het belang van de klant voorop stellen als zij financiële prikkels krijgen die daar tegenin gaan (Egan, Matvos & Seru, 2019; Mullainathan, Noeth & Schoar, 2012; Giné & Mazer, 2016).

Purpose-driven bedrijven zouden daarnaast een loyaler klantbestand kennen (EY Beacon, 2016). Waarbij deze klanten ook een steeds grotere nadruk zouden leggen op duurzaamheid. Zo gaf bijna twee derde van de consumenten in zes internationale markten aan dat zij zelf vonden een verantwoordelijkheid te hebben om producten te kopen die goed zijn voor het milieu en de maatschappij (Globescan, 2012). Unilever stelt in haar rapport over purpose dat een derde van de consumenten tegenwoordig producten en diensten koopt met duurzaamheid in het achterhoofd (Unilever, 2017). Nieuws over de duurzaamheid en sociale prestaties van bedrijven bleek de enige factor die van belang was voor het beeld dat consumenten hebben van een bedrijf en hun intentie om daarvan te kopen (Einwiller, Carroll & Korn, 2010).

3.5 Goedkoper en geduldiger kapitaal

In toenemende mate hebben de stakeholders van (Nederlandse) financiële instellingen oog voor de purpose van een instelling en haar prestaties op sociaal en ecologisch terrein (DNB, 2016, SFL/DGZ, 2016). Deels omdat de eigenaren hen daar om vragen, zoals de deelnemers van pensioenfondsen. Deels ook omdat steeds meer onderzoek aantoonde dat dit het financieel resultaat ten goede komt (Zhang, 2017) en dat investeerders en beleggers hen (letterlijk) meer gaan waarderen (Lambooy, 2018).

Specifiek voor de financiële sector geldt dat uit onderzoek van de *Global Alliance for Banking on Values* blijkt dat over een periode van 10 jaar de prestaties van value-based banken iets beter en aanzienlijk stabiel is geweest dan die van de 10 grootste banken wereldwijd (GABV, 2016). Ook geeft onderzoek aan dat ook coöperatieve banken de crisis beter hebben doorstaan (Mooij & Boonstra, 2012).

3.6 Purpose en compliance

Tot slot, de druk van buiten wordt ook steeds groter op bedrijven om een maatschappelijke purpose meer nadruk te geven in de bedrijfsstrategie. In Nederland is altijd al het stakeholder- en niet het shareholdermodel leidend geweest. Sinds 2008 wordt dit echter nader geëxpliciteerd, meest recentelijk in de herziene code Corporate Governance die lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders benadrukt (commissie van Manen 2018).

Financiële instellingen ondervinden daarnaast veel maatschappelijke druk via media en politiek. Zo hebben verzekeraars, pensioenfondsen en de bancaire sector samen met andere stakeholders onder begeleiding van de SER, een IMVO-convenant opgesteld. Maar ook de Nederlandse toezichthouder kiest steeds explicieter positie in deze discussie. Zo hebben zowel DNB als AFM duurzaamheid opgenomen in hun werkprogramma's voor de komende jaren (DNB 2017, AFM 2018).

4. Purpose in de praktijk brengen

4.1 De eigen purpose vinden

Het ontdekken en benoemen van je purpose is een iteratief proces dat diepgang, engagement en tijd vergt. De purpose zit in het DNA van een organisatie, is het product van de historie van een onderneming, haar unieke cultuur en plek in de samenleving. De purpose kan niet van bovenaf opgelegd worden maar wordt gevonden via open discussie, intern en extern, middels een 'uitdagende dialoog'. Te meer omdat iedere financiële instelling uniek is, met een eigen geschiedenis en cultuur. De kunst daarbij is om de eigen identiteit te ontdekken en als uitgangspunt te nemen voor verdere ontwikkeling. Nadrukkelijk gaat het er niet om enkel stakeholderwensen te kopiëren. Purpose-driven ondernemen gaat verder dan dat. In zo'n proces wordt duidelijker wat je voor anderen wilt betekenen en daarmee ook wie je als onderneming wilt zijn. Dat vormt de basis voor hoe je wilt acteren in die wisselwerking. Zoals hiervoor al aangegeven kan dat niet van buitenaf (of bovenaf) worden opgelegd, maar kan het alleen de uitkomst zijn van een intensief en gedragen intern proces, wat in gezamenlijkheid tot uitvoering zal moeten worden gebracht.

Eén manier om je purpose te ontdekken, en uiteindelijk in te bedden binnen de organisatie, is door vragen te stellen als:

- Wie zijn wij? Wat is de authentieke en onderscheidende kracht van onze organisatie?
- Welke maatschappelijke behoefte vervullen wij? Waarom bestaan we?
- Welke positieve maatschappelijk bijdrage leveren wij?

Op basis daarvan kan de tweede stap ('articulate') gezet worden: creëer de boodschap en het purpose-narratief op een authentieke, oprechte en aansprekende wijze.

Als de purpose van de organisatie is gevonden en geformuleerd, dient hier verder invulling aan gegeven te worden. Dit kan door het te activeren, door het tot leven te laten komen in woorden en daden van leiders op alle niveaus. En door het, als laatste stap, op deze manier inbedden van de purpose in dagelijkse gedragingen, systemen en processen binnen de organisatie (veranderen van de organisatorische context).

Juist de voorwaarden om tot een purpose te kunnen komen, in te bedden en aan te sturen zijn van belang. De governance, interne locus of control, het korte termijn versus lange termijn perspectief zijn van groot belang om de vormgeving en inbedding van de purpose te laten slagen. Uit de bestudeerde literatuur komen in dit kader vier belangrijke thema's naar voren: leiderschap, beloningssystemen, de cultuur en aanname- en promotiebeleid.

4.2 Leiderschap

Hoewel de purpose van een onderneming niet van bovenaf gedicteerd kan worden, wordt leiderschap in het algemeen wel van doorslaggevend belang geacht om deze purpose te vinden en in de organisatie te verankeren. Om duurzaam succes te boeken, dient deze vertaling dan gericht te zijn op drie essentiële aspecten:

- De purpose en kernwaarden van de organisatie;
- De strategische ambities en doelen die men wil realiseren;
- De strategische keuzes die men maakt om die ambities en doelen te realiseren.

Daarnaast is van belang dat bovenstaande aspecten in lijn zijn met elkaar. Ook is van belang dat de organisatie-identiteit, de normen en waarden en de cultuur (voor zover mogelijk en nodig) in lijn

worden gebracht met de geformuleerde purpose en (strategische) doelen. Om dit in de praktijk te brengen is duidelijkheid en eenduidigheid, consistentie, commitment en alignment in de organisatie van groot belang. Hoe deze 'in het systeem' te krijgen wordt in de volgende paragraaf besproken aan de hand van het belonings- en sturingssysteem.

Niet alleen in het kader van genoemde alignment is leiderschap van belang. Zo blijkt verder uit onderzoek van Eisenbess, Van Knippenberg & Fahrbach (2015) dat (ethisch) leiderschap, gecombineerd met een organisatiestructuur die bedrijfswaarden promoot, positieve gevolgen kan hebben voor de economische prestaties van een onderneming. Uit onderzoek van Guiso, Sapienza & Zingales (2015) blijkt dat de uitgedragen waarden van een onderneming alleen effect hebben op de bedrijfsprestaties als het daaruit voortvloeiende leiderschap wordt gezien als betrouwbaar en ethisch verantwoord.

Dergelijk leiderschap is echter niet vanzelfsprekend. Powell, Elving, Dodd & Sloan (2011) laten zien dat de ethische praktijk van de bovenste laag van een bedrijf leidend is voor hoe de overige werknemers zich gedragen, maar dat de 'walk' en de 'talk' van leiders vaak niet overeenkomen. Dit kan ernstige gevolgen hebben, zoals een verhoogde mate van cynisme onder werknemers (O'Brien & Meadows, 2003, p. 495) en het ontstaan van een cultuur van wantrouwen (Killingsworth, 2012). En Amabile & Kramer (2012) tonen aan dat leiders die mooie doelen aankondigen, maar zich vooral druk maken om kostenbesparingen, de intrinsieke motivatie (en uiteindelijk de creativiteit en productiviteit) van hun medewerkers ondermijnen.

Dichter bij huis bleek uit onderzoek van SFL dat de overgrote meerderheid van bankmedewerkers klantgericht is en klantgericht wil werken. Maar ook dat de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker wordt ondermijnd door o.a. een groot ervaren verschil in 'walk en talk' van de top, een gebrek aan autonomie, bezuinigingen en capaciteitstekorten (van Staveren & van Tilburg, 2014).

In meer positieve zin kan gesteld worden dat consistent en bewust leiderschap, een hogere medewerker- en klantretentie tot bijkomend gevolg kan hebben. Het sterkt immers de overtuiging bij medewerkers, klanten en partners van de betreffende onderneming, dat de geformuleerde purpose niet alleen een papieren exercitie is, maar daadwerkelijk en oprecht wordt geleefd (Bartlett & Ghoshal, 1994, Eisenbess et al, 2015).

Uit bovenstaande onderzoeken komt het beeld naar voren dat leiderschap dat toont zelf ook oprecht, authentiek en pro-actief invulling te geven aan de purpose een positief effect kan hebben op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Een breed gedeeld geloof dat het proces van de purpose niet voor de Bühne is, maar echt (het handelen van) de hele organisatie gaat beïnvloeden, ook wanneer deze onder druk komt te staan. Het vervolgens inbedden van deze visie in de gehele organisatie is noodzakelijk om daadwerkelijk te slagen.

4.3 Belonings- en sturingssystemen

Rondom de daadwerkelijke implementatie van de purpose-doelstellingen bestaan twee verschillende benaderingen. Deze kunnen elkaar zowel aanvullen alsook tegenover elkaar staan.

Allereerst de benadering waarin de ambities vertaald worden naar *kwantitatieve* prestatie-indicatoren (financieel en niet-financieel) (Epstein & Buhovac, 2008; Maas & Boons, 2010; Maas & Liket, 2011; Maas et al., 2016). Aan investeerders kan zo getoond worden dat de purpose wordt ingevuld ('to prove') en, waar mogelijke verbeterpunten zitten ('to improve').

Veel uitvoerende bestuurders zijn van mening dat een verankering van een purpose in een organisatie versterkt wordt door een explicitering van 'purpose and performance metrics and incentives' (EY Beacon, 2016). Door KPI's te meten en inzichtelijk te maken, kan intern worden

bijgestuurd als de resultaten daar aanleiding toe geven. De inzet van KPI's is dan ook tweeledig: enerzijds om werknemers te motiveren, anderzijds om het informeren over de effectiviteit.

Volgens deze benadering, dienen de resultaten van deze aangepaste sturingssystemen transparant te worden gecommuniceerd in het jaarverslag van de bank. De stroomlijning van ambitie via interne aansturingssystemen naar interne en externe rapportages wordt van groot belang geacht. Zowel voor de bank zelf (hoe weten ze anders of de purpose wordt ingevuld), maar ook voor externe stakeholders zoals de investeerders en de toezichthouders.

Aan de andere kant staat de *kwalitatieve* benadering, die stelt dat een purpose zich niet of nauwelijks laat vangen in meetbare doelen. Het is in dezen vooral van belang medewerkers voldoende ruimte te geven. Het gebruik van targets/KPI's en daaraan verbonden variabele beloningen kunnen in de praktijk namelijk ook stoorzenders worden (Cadsby, Song & Tapon, 2010). De focus op KPI's, resultaten en kapitaalbuffers kan bijvoorbeeld ten koste gaan van de intrinsieke motivatie en zelfs oneerlijkheid en bedrog onder medewerkers tot gevolg kan hebben (Deci, Ryan & Koestner, 1999; Gill, Prowse & Vlassopoulos, 2013).

In de kwalitatieve benadering staat de vertaling van de purpose naar een narratief centraal. Een narratief waarin stakeholders zich herkennen. De mate waarin de purpose wordt nageleefd is dan terug te vinden in de mate waarin de narratieven van diverse stakeholders overeenkomen dan wel botsen. Medewerkers ontvangen een grote mate van autonomie en afstemming op het narratief van de purpose en er wordt onderling, bv. binnen het team of middels peer groups, gemonitord. Als zodanig, speelt intrinsieke motivatie van medewerkers een belangrijke rol in de kwalitatieve benadering.

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat intrinsieke motivatie een positief effect kan hebben op het bedrijfsresultaat van een bank. Zo liet een empirische studie bij een Amerikaanse investeringsbank door Baard et al. (2004) zien dat hoe meer autonomie een bankmedewerker ervaart, hoe beter de prestaties van het bedrijf zijn. Ander empirisch onderzoek in Noord-Amerika toont dat onderlinge verbondenheid via een sterke bedrijfscultuur beter is voor de resultaten dan een onderlinge sfeer van competitie (Paulin, Ferguson & Salazar, 1999).

Verder bleek het belang van intrinsieke motivatie ook uit een recente studie rondom de bankierseed. In een veldexperiment werd de effectiviteit gemeten van verschillende interventies rond de bankierseed, gericht op het klantgericht maken van medewerkers (Harms, Cohn & Fehr, 2018). Of een interventie effectief was, bleek sterk af te hangen van de reeds intrinsiek aanwezige motivatie van medewerkers. De interventie (in dit geval een dilemmatraining) leidde bij de reeds gemotiveerde werknemers tot slechtere resultaten, terwijl deze het gedrag van de minder intrinsiek gemotiveerde bankiers wél verbeterde. Als spiegelbeeld van het bovenstaande bleek uit onderzoek van Ryan & Deci (2000) juist dat 'dreiging, deadlines, richtlijnen, verplichte evaluaties en het opleggen van doelstellingen' intrinsieke motivatie 'ondermijnen'. En uit onderzoek van het Sustainable Finance Lab bleek de intrinsieke motivatie van de gemiddelde bankmedewerker te worden ondermijnd door een sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen en het daarmee samenhangende gebrek aan autonomie (van Staveren & van Tilburg, 2014).

In de praktijk zien we overigens al dat vaak geprobeerd wordt een kwantitatieve en kwalitatieve benadering te combineren om zo het beste van beide benaderingen te kunnen combineren (O'Riordan, & Fairbrass, 2014; Maas & Liket, 2011).

4.4 Cultuurverandering

Na de economische crisis van 2008 ontstond er een maatschappelijk oproep tot verandering van de cultuur binnen de financiële sector. Een oproep waar in Nederland door de politiek op is gereageerd in de vorm van de bankierseed, de code banken en een verscheidenheid aan integriteitstrainingen en ethisch-morele ronde tafels.

Maar een cultuur verandert traag en langetermijndoelen, zoals de ontwikkeling van een purpose, sneeuwen vaak onder door procedures, policies en controls en de discrepantie met kortetermijndoelen. Hoe dan toch de inbedding van de purpose in de cultuur vorm te geven binnen de financiële sector?

Thakor (2016) onderzocht alle literatuur omtrent bankcultuur en kwam tot de conclusie dat het juist voor grote, complexe organisaties (zoals banken) van belang is een sterke cultuur uit te dragen. Medewerkers zijn dan minder geneigd om te verschuiven naar onwenselijke, deviante subculturen binnen een organisatie en daarnaast kan de inzet (en kosten) van stimulerende beoordelingsmechanismes verlaagd worden.

De praktijk is echter weerbarstig, zo blijkt uit meerdere onderzoeken. DiMaggio & Powell (1983) stellen dat organisaties grote invloed hebben op het morele gedrag van haar leden (Ellemers & van den Toorn, 2015). Van Staveren (2019) stelt dat dit ook geldt voor banken in Nederland. Moore & Gino (2013) concluderen ook dat de normen en waarden binnen een bepaalde groep, leden van die groep kunnen aanzetten tot onethisch gedrag. Als voorbeeld hiervan haalden zij onder meer een onderzoek aan van de journalist Lewis (1985) waaruit bleek dat handelaren van Salomon Brothers uit angst om door de groep te worden gekwalificeerd als “geek” of als “fool” gedrag lieten zien dat op gespannen voet stond met ethische en juridische normen.

Een cultuur waarin fouten op een constructieve manier worden besproken is in het kader van een purpose van belang om voortdurend te kunnen leren en verbeteren. Gedrag wordt beïnvloed door perceptie van de sociale normen (Ajzen, 1985). Door het stimuleren van een ‘speak-up’-cultuur waarbij medewerkers met elkaar praten over de purpose en bijbehorende dilemma’s in de praktijk, kan ook gewenst gedrag worden beïnvloed (Scholten & Ellemers 2016). Uit recent onderzoek van Harms et al (2018) blijkt dat het invoeren van een wekelijks overlegmoment om ethische vraagstukken te bespreken ertoe kan leiden dat bankmedewerkers het klantbelang beter gaan behartigen.

Om de eerdergenoemde ‘speak-up’-cultuur te creëren is het cruciaal dat er een atmosfeer is van onderling respect, vertrouwen en veiligheid, zowel horizontaal als verticaal (Edmondson, 1999). Een sfeer waarin men zich kwetsbaar durft op te stellen en niet bang hoeft te zijn voor negatieve (sociale) consequenties. Evident hierbij is opnieuw de wezenlijke rol voor het leiderschap van de onderneming. Belangrijk is hier ook de dialoog met de rest van de samenleving: hoe je als instelling toetsbaar op te stellen? Hoe kun je structureel relevante geluiden uit de samenleving laten resoneren in jouw bedrijfscultuur en de gerelateerde bedrijfswaarden?

4.5 Aanname- en promotiebeleid

Tot slot is uit de literatuur gebleken dat het aanname- en promotiebeleid een belangrijke rol speelt bij het inbedden van de purpose in een organisatie. Financiële instellingen screenen hun personeel grondig en in assessments worden medewerkers op tal van eigenschappen en criteria geëvalueerd. Ondernemingen die zich uitspreken voor een bepaald waardenpatroon trekken ook mensen aan die de uitgesproken waarden onderschrijven (Bartlett & Ghoshal, 1994). Ook via het aanname- en promotiebeleid kan diversiteit in de organisatie worden gewaarborgd. Andersom kan een té

eenzijdige focus leiden tot subculturen die uiteindelijk ontsporen omdat het zelfreinigend vermogen wordt aangetast. Discussie en dialoog kunnen inefficiënt zijn op de korte termijn, maar houden op langere termijn de purpose levend. Bovendien wordt zodoende het ontstaan van ‘mental absenteeism’² – dodelijk voor teams en organisaties – tegengegaan.

Onderzoek van Motivaction en SFL (van Staveren & van Tilburg, 2015) liet zien dat mensen die werkzaam zijn in de financiële sector in Nederland gemiddeld een ander mentaliteitsprofiel hebben dan in andere sectoren. Dat profiel wordt gekenmerkt door grote zelfgerichtheid, een geringe waardering voor maatschappelijke verantwoordelijkheid, een lager milieubewustzijn en een minder kritische houding naar mensen in hoge posities. In een onderzoek van Cohn, Fehr & Marechal (2014) waarin bankiers een spel speelde bleek dat als de identificatie met de rol van bankier breed wordt uitgemeten er een neiging bestaat om oneerlijker te spelen. Dus voor het slagen van een purpose kan ook nagedacht worden over een expliciet andere identificatie, bv. als ‘financieel dienstverlener’.

² Er is sprake van ‘mental absenteeism’ of ‘mentaal verzuim’ wanneer een werknemer aanwezig is op de werkvloer, maar om een divers aantal mogelijke redenen minder doet/wil doen/kan doen, dan waartoe hij in staat is.

5. Verder onderzoek

Ondanks het feit dat er in Nederland al veel maatregelen zijn genomen ter stimulering van purposeful gedrag in de financiële sector, is er nog relatief weinig bekend over de effecten hiervan. Dit komt deels doordat de verscheidene maatregelen pas relatief kortgeleden zijn ingevoerd, en deels omdat er nog weinig rigoureuus onderzoek in dit gebied is uitgevoerd (Pierce & Balasubramanian, 2015; Treviño, den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

Interessante onderzoeksvragen hebben bijvoorbeeld betrekking op de **invulling** van de purpose. *Is deze afhankelijk van het proces dat is gebruikt om de purpose vorm te geven? Denk hierbij aan een inside-out vs. outside-in aanpak, een top-down vs. bottom-up-aanpak, een formulering die retrospectief is opgebouwd of juist een voorspellend karakter heeft.*

Onderzoek is ook nodig naar de **vertaling** van de purpose naar strategie. Mogelijke vragen die hierbij interessant zijn: *Zien we de prestatie op het gebied van maatschappelijke impact verschuiven als er meer vanuit een purpose wordt gewerkt? Is dat afhankelijk van de inhoud die aan de purpose wordt gegeven (waar ligt de focus op) of juist van de manier waarop de purpose wordt ingebed en aangestuurd?*

Is er een relatie tussen financiële prestaties en maatschappelijke prestaties? Hoe worden mogelijkheden om de purpose te vervullen in kaart gebracht? Hoe vooruitstrevend en vernieuwend kan en wil men zijn? Wat is de invloed van de bankcultuur (en het daaruit voortvloeiende klantbelang) op de vertaling naar de strategie?

Vervolgens is de vraag hoe de purpose **effectief in te bedden** in de organisatie. In samenwerking met wetenschappers kunnen financiële instellingen bepalen welke ‘knoppen’ in de organisatie om te zetten, welke instrumenten binnen hun specifieke organisatie-context toepasbaar zijn en aansluiten op hun specifieke inkleding van het concept ‘purpose’.

Welke instrumenten kunnen financiële instellingen gebruiken om de purpose in te bedden? Welke ethiek (deontologisch, utilitaristisch of zorgethisch) passen het beste bij het purpose-denken?³ Wat werkt en wat werkt niet? Alignment en interne aansturing? Hoe beïnvloed je het gedrag van medewerkers? Wat is er nodig aan nieuwe kennis, waar zitten de leemtes? In hoeverre schaden externe prikkels de interne motivatie wanneer het een purpose-traject binnen banken betreft? Welke verschillen zijn hier per medewerkers afhankelijk van hun werkniveau en afdeling?

Als laatste zal SFL ook trachten een link te leggen met thematieken zoals opgenomen in de **SFL-visie**. Denk daarbij aan vragen als: *Leidt een purpose tot meer diversiteit in de sector? Zo ja, hoe dan (en wat voor diversiteit)? En in hoeverre zijn hogere kapitaalbuffers en meer afstand tot het aandeelhouders-gedreven model voorwaarden voor een cultuur waarin een purpose gedefinieerd, ingebed en gevolgd kan worden? Helpt een purpose om te komen tot minder vervechting publiek-privaat of loopt deze causaliteit andersom?*

In volledige openheid, samen met onafhankelijke wetenschappers, het purpose-concept onderzoeken kan de bijdrage van een purpose aan het herwinnen van maatschappelijk vertrouwen een sterke impuls geven.

³ Zie hiervoor I. Van Staveren, *The Values of Economics* (2001) en oratie 2004 RUN en artikel daarover in *Review of Political Economy*.

6. Literatuur

AFM (2018) Toezichtaanpak - agenda 2018.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.

Amabile, T., & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, 1 (2012), 124-131.

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.

Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 10: 2045-2068.

Bart, C., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance, *Management Decision*, 39 Issue: 1, pp.19-35.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.

BCG (2017). *Purpose with the power to transform your organization*. Boston Consulting Group, mei. Geraadpleegd op 1-2-2019 via <https://www.bcg.com/publications/2017/transformation-behavior-culture-purpose-power-transform-organization.aspx>.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.

Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 35-53.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2010). Are you paying your employees to cheat? An experimental investigation. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 10(1).

Charness, G., Cobo-Reyes, R., & Sanchez, A. (2016). The effect of charitable giving on workers' performance: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 131, 61-74.

Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86.

Collins, J. C., & Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.

- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- DNB (2016) Duurzaam beleggen in de Nederlandse pensioensector. Geraadpleegd op 31-1-2019 via https://www.dnb.nl/binaries/1603341_Themaonderzoek_Duurzaam%20Beleggen_WEB_tcm46-346418.PDF
- DNB (2017) Visie op toezicht 2018-2022.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance* (No. W17950). Cambridge, MA, USA: National Bureau of Economic Research.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Egan, M., Matvos, G., & Seru, A. (2019). The market for financial adviser misconduct. *Journal of Political Economy*, 127(1), 000-000.
- Einwiller, S. A., Carroll, C. E., & Korn, K. (2010). Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299-315.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Ellemers, N., & Van der Toorn, J. (2015). Groups as moral anchors. *Current Opinion in Psychology*, 6, 189-194.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- EY Beacon institute (2016) The state of the debate on purpose in business. Geraadpleegd op 12-12-2018 via: <https://www.ey.com/gl/en/issues/ey-beacon-institute-the-business-case-for-purpose-on-8-10-2018>.
- Fink, L. (2018). A Sense of Purpose. Geraadpleegd op 31-1-2019 via <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/>

GABV (2016). Real Economy – Real Returns: A continuing business case for sustainability-focused banking. Geraadpleegd op 31-1-2019 via <http://www.gabv.org/wp-content/uploads/2016-Research-Report-final.pdf>

Gartenberg, C. M., Prat, A., & Serafeim, G. (2016). Corporate Purpose and Financial Performance. *Columbia Business School Research Paper No. 16-69*.

Gill, D., Prowse, V., & Vlassopoulos, M. (2013). Cheating in the workplace: An experimental study of the impact of bonuses and productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization, 96*, 120-134.

Giné, X., & Mazer, R. K. (2016). *Financial (dis-) information: Evidence from a multi-country audit study*. The World Bank.

Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship, (36)*.

Globescan (2012) *Rethinking Consumption: consumers and the future of sustainability*, BBMG, Toronto: Globescan and SustainAbility.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics, 117*(1), 60-76.

Hakimi, S. (2015). Why Purpose-Driven Companies Are Often More Successful. *Fast Company*.

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in psychology, 7*, 788.

Harms, J., Cohn, A., Fehr, E. (2018). *Better bankers, a field experiment*. Working Paper, Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Herrera, M. E. B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research, 69*(5), 1725-1730

Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review. Vol, 2*(5), 83-93.

Jeucken, M. (2004). *Sustainability in finance: Banking on the planet*. Eburon Uitgeverij BV

Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management, 56*(1), 10-15.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.

Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose is Not Its Vision, Mission or Values. *Harvard Business Review. Sep, 3*.

Killingsworth, S. (2012). Modeling the message: Communicating compliance through organizational values and culture. *Geo. J. Legal Ethics, 25*, 961.

Kramer, M. P. (2007). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*.

- Lambooy, T. E., K. E. H. Maas, S. van 't Foort & R. van Tilburg (2018) Biodiversity and natural capital: investor influence on company reporting and performance, *Journal of Sustainable Finance & Investment*.
- Luttikhuis, P. & Beunderman, M. (2017, 19 juli). 'Je kunt uitstekend goed én groen beleggen'. *NRC Handelsblad*.
- Maas, K. & Boons, F. (2010). CSR as a strategic activity: Value creation, redistribution and integration. In: *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*. 154-172.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171-202). Springer, Dordrecht.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Advancing the integration of corporate sustainability measurement, management and reporting. *Journal of cleaner production*, 133, 859-862.
- Maas, K. & van Tilburg, R. (2018). De bedoeling van de bank. *ESB*, 103 (4766S), 2-6.
- Maas, K. (2019). *Accounting & Sustainability; van control en compliance, naar vertrouwen en impact*, Open Universiteit, Heerlen.
- Maas, K., Relou, C., Sadiq, T. Van Tulder, R., Hillen, M. (2018). *Sociaal Ondernemen*. Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum b.v.
- Mauboussin, M.J. (2011, 16 januari) Blaming the Rat: Incentives, Motivation and How They Interact. *Legg Mason Capital Management*.
- Manen, Commissie van (2018) Monitoring Commissie Corporate Governance Code
- Mazutis, D. & Ionescu-Somers, A. (2015). *Keeping it real – How authentic is your corporate purpose?*, International Institute for Management Development and Burson-Marsteller. Geraadpleegd op 1-2-2019 via <https://www.slideshare.net/BMGlobalNews/keeping-it-real-how-authentic-is-your-corporate-purpose>
- Mooij, J. & Boonstra, W.W. (2012, Eds.). *Raiffeisen's Footprint: The cooperative way of banking*. Amsterdam: VU University Press.
- Moore, C. & F. Gino. (2013). Ethically Adrift: How Others Pull our Moral Compass from True North and How we Can Fix It, *Research in Organizational Behavior* 33, 53-77.
- Mullainathan, S., Noeth, M., & Schoar, A. (2012). *The market for financial advice: An audit study* (No. w17929). National Bureau of Economic Research.
- O'Brien, F., & Meadows, M. (2003). Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector. *Management Decision*, 41(5), 488-497.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121-145.
- Paulin, M., Ferguson, R.J. and Salazar, A-M. (1999). External effectiveness of service management: a study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the United States, *International Journal of Service Industry Management*, 10, 5: 409-29.

- Pierce, L., & Balasubramanian, P. (2015). Behavioral field evidence on psychological and social factors in dishonesty and misconduct. *Current Opinion in Psychology*, 6, 70-76.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1), 2.
- Powell, S., Elving, W. J., Dodd, C., & Sloan, J. (2009). Explicating ethical corporate identity in the financial sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 440-455.
- Randstad (2017). Het vinden, boeien en binden van millennials. Geraadpleegd op 31-1-2019 via https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/hidden/whitepapers/millennial_paper.pdf
- Rangan, K., Chase, L., & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 40-49.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Thomas, R. J. (2014). Building a game-changing talent strategy. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 62-68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Scholten, W., & Ellemers, N. (2016). Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24(4), 366-382.
- SER (2018) Convenant Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfondsen. Geraadpleegd op 22 januari 2019 via https://www.imvoconvenanten.nl/pensioenfondsen/convenant?sc_lang=nl
- SFL/DGZ (2016) Samen sterker en sneller; Agenda Maatschappelijk Verantwoord Beleggen Pensioenfondsen.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Staveren, I. van, & Tilburg, R. van (2014). Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur. *ESB*, 99(4697), 696-699.
- Staveren, I. van, & Tilburg, R. van (2015). Bankier stelt klant centraal, nu de bank nog; Eindrapport survey bankcultuur 2014. Geraadpleegd op 1-2-2019 via http://sustainablefinancelab.nl/files/2015/03/SFL_survey2014_eindrapport_def.pdf
- Staveren, I. van (2019), Article about Dutch banks as an organizational field - *under review*
- Thakor, Anjan V., Corporate Culture in Banking (2016). *Economic Policy Review*, Issue Aug, pp. 5-16, 2016
- The Plato Project (2016). *What is purpose-driven business?* Geraadpleegd op 1-2-2019 via <https://theplato-project.com/what-is-purpose-driven-business/>
- Tonin, M., & Vlassopoulos, M. (2014). Corporate philanthropy and productivity: Evidence from an online real effort experiment. *Management Science*, 61(8), 1795-1811.

Toxopeus, H.S., Maas, K.E.H. & Liket, K.C. (2016). Innovating for Impact Investing: Financial Institutions and Beyond. In Veronica Vecchi, Luciano Balbo, Manuela Brusoni, Stefano Caselli (Ed.), *Principles and Practice of Impact Investing, a Catalytic Revolution* (pp. 174-186). London: Greenleaf Publishing Ltd.

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65.

Trunk, P. (2007, 5 juli). 'What gen y really wants'. *Time Magazine*. Geraadpleegd op 15 januari 2019 van <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html>

Unilever (2017). *Making Purpose Pay*. Geraadpleegd op 31-1-2019 via https://www.unilever.com/Images/making-purpose-pay-inspiring-sustainable-living-170515_tcm244-506419_en.pdf

Whelan, T., & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. *Harvard Business Review*, 21, 2012.

Zhang, L. (2017). *The Financial Return of Responsible Investing*. Geraadpleegd op 31-1-2019 via <https://spilplatform.com/publicaties/the-financial-return-responsible-investing/>