

Sterker nog, het besef dringt door dat het creëren van aandeelhouderswaarde gepaard moet gaan met waardecreatie voor andere stakeholders omdat bedrijven anders hun *license to operate* verliezen. Mensen zullen dan de producten van deze bedrijven niet meer willen kopen, ze willen er niet meer werken.

Rekening houden met meer belanghebbenden is dus uiteindelijk ook goed voor aandeelhouders.”

2 Die aandacht van grote beleggers voor duurzaamheid en andere stakeholders. Is dat afgedwongen geestdrift of is het kwartje gevallen?

“Als je tegenwoordig met een grootaandeelhouder praat in de VS, toch het land van de aandeelhouder, dan gaat bijna elke eerste vraag over ESG (ecologische, sociale en governance-aspecten; redactie). Dat was eerder nooit zo.

Dertien jaar geleden was het voor ons pionieren, maar de aandacht voor meer stakeholders wordt nu steeds meer *mainstream*. Of je nu belegger bent of ceo, je zult moeten opkomen voor alle belangen. Niet alleen omdat dat een verplichting is, maar omdat het de beste garantie is voor rendement op lange termijn.

Het is ook nodig om relevant te blijven bij een volgende generatie. We zien het aan de millennials die bij ons komen werken (geboren tussen circa 1980 en 2000; redactie). Die vragen tijdens sollicitatiegesprekken naar het doel van het bedrijf, de bijdrage die wordt geleverd aan de maatschappij. Toen ik ging werken, meer dan dertig jaar geleden, vroeg niemand dat. Dan was het van: wat voor producten maak je en wat verdien je ermee?”

3 Is dit echt een andere generatie of gaat het om jeugdige geldingsdrang die verdwijnt in de loop van de tijd?

“Ik denk dat het echt een generatie is die anders denkt. De bewust-



‘IK BEN OPTIMISTISCH OVER DE UITDAGINGEN MET HET KLIMAAT. DIE LOSSEN WE WEL OP. MAAR HET KOST GELD’

wording die wij proeven, de klimaatprotesten die er zijn: mensen maken zich zorgen. Ik ben zelf optimistisch over de uitdagingen met het klimaat en dergelijke. Die lossen we wel op. Maar het kost geld en iemand gaat het betalen. Hoe langer we het uitstellen, hoe meer de rekening bij de huidige jongeren komt te liggen. Daar maakt die generatie zich zorgen over. Het is dus niet alleen jeugdig idealisme, maar ook gewoon eigen belang van een volgende generatie.”

4 U heeft niet alleen te maken met langetermijnaandeelhouders, maar ook met beleggers die hun geld voor een kortere periode in de onderneming steken. Hoe gaat u daarmee om?

“We hebben niet zoveel aan aandelenhandelaren, we zoeken aandeelhouders. Als je een onderneming gaat ombouwen, onderdelen koopt en verkoopt, inzet op een ander type innovatie, zoals bij DSM het geval is, dan wil je aandeelhouders die de route met je willen doorlopen, die begrip

hebben voor het traject dat je doorloopt.

Als je in ons bedrijf investeert dan kan het zo zijn dat je geïnvesteerd hebt in een onderneming die weleens een kwartaal of een jaar niet aan de verwachtingen voldoet. Daar kan ik weinig aan doen. Als ceo heb je maar beperkte invloed op de kwartaalresultaten. Je hebt wel invloed op de koers die je vaart, de strategie die je voert en die uiteindelijk moet renderen.

Bij die aanpak past een specifiek type aandeelhouders. Ik heb weleens tegen bepaalde kortetermijnbeleggers gezegd: ik weet niet hoe interessant wij voor jullie zijn.”

5 Aandeelhouders baseren zich op verwachtingen: ook zij die voor de lange termijn gaan, zullen toch regelmatig willen weten hoe reëel de verwachtingen zijn die u schetst?

“Dat mag ook. We zeggen tegen aandeelhouders: ‘je moet de hele reis met me gaan, we gaan voor alle stakeholders en daar heb ik tijd voor nodig’. Dan zou de verleiding groot kunnen zijn om minder met ze

