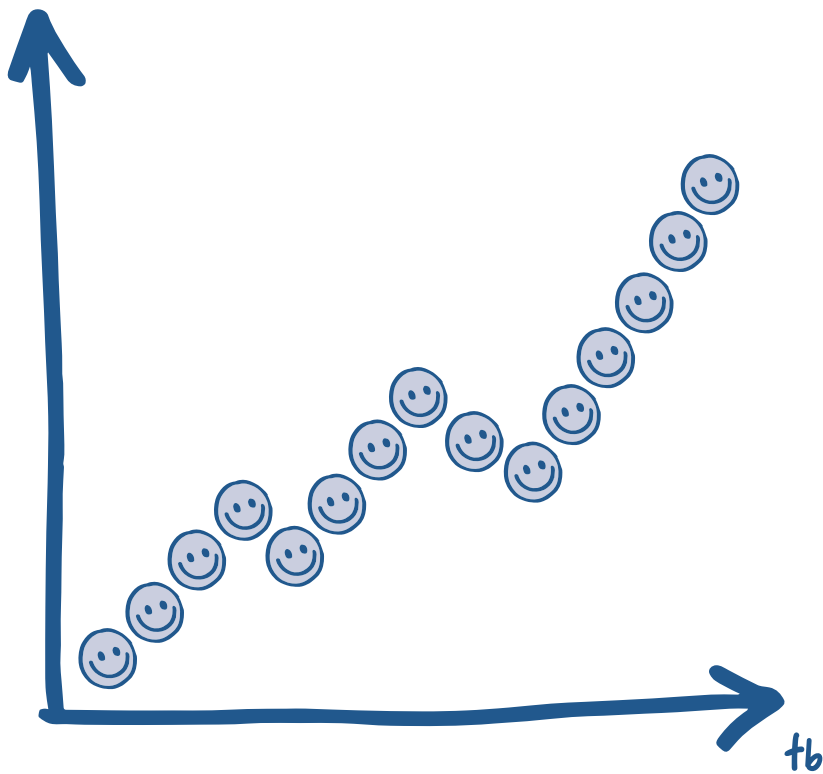


Het rendement van geluk

Inzichten uit wetenschap en praktijk



prof.dr. Ruut Veenhoven, drs. Efstratia Arampatzi
prof.dr. Arnold Bakker, drs. Maurits Bruel
dr. Martijn Burger, prof.dr. Harry Commandeur,
ir. Jacobine Das Gupta, prof.dr. Paul van Geest,
ir. Jos van Haastrecht, drs. Martijn Hendriks,
dr. Jolanda Hessels, drs. Guy van Liemt RM
dr. Wido Oerlemans, prof.dr. Henk Volberda
dr. Peter van der Zwan

HOOFDSTUK 10: VAN EEN BUSINESS CASE VOOR GELUK NAAR EEN GELUKSCASE VOOR BUSINESS

Maurits Bruel

Dit hoofdstuk is onderdeel van de publicatie *Het rendement van geluk: Inzichten uit wetenschap en praktijk*, een uitgave van Stichting Maatschappij en Onderneming, 2014. De gehele publicatie is te bestellen op www.smo.nl

ISBN 978-90-6962-251-4.

“Neither the claims of ownership nor those of control can stand against the paramount interests of the community. It remains only for the claims of the community to be put forward with clarity and force”

Berle & Means

10.1 WAT IS DE GELUKSCASE VOOR BUSINESS?

Steeds meer bedrijven adopteren, vrijwillig of onder druk van de markt, maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen als streven. People, planet, profit: niet alleen de winst telt, maar ook de mensen en de aarde zelf. Het bijzondere is niet dat dit nu gebeurt, het bijzondere is dat het zo lang niet van bedrijven werd verwacht dat ze ook aan mens en aarde dachten. De boodschap van Milton Friedman uit de jaren zestig – “The only business of business is to make a profit” – heeft heel lang het denken bepaald, en nog steeds zijn er veel aanhangers van die visie. Peter Brabeck-Letmathe, voorzitter van Nestlé, kwam toen hij nog CEO was nogal onder vuur te liggen vanwege uitspraken die op deze filosofie leken gebaseerd. In 2005 verklaarde hij dat bedrijven alleen dat moeten doen wat aandeelhouders geld oplevert, zelfs filantropie moet winstgevend zijn. De nog extremere uitspraak dat mensen geen recht op schoon water verdienen maar dat prijsvorming op de vrije markt waterschaarste zou moeten oplossen, trok hij na publieke ophef terug: hij zou verkeerd zijn geciteerd.

Groot is de tegenstelling met het initiatief van Paul Polman een paar jaar later. De Unilever CEO startte het Unilever Sustainable Living programma in november 2010 en committeerde Unilever daarmee aan een positieve sociale invloed, een halvering van de ecologische voetafdruk, en een verdubbeling van de omzet in 2020. Rendement is daarmee een randvoorwaarde geworden, geen doel. Inmiddels heeft overigens ook Nestlé een officieel MVO/CSR-beleid, al is het nog zonder de concrete doelstelling die Unilever heeft.

10.2 LICENSE TO OPERATE

Deze omslag in het denken, het verbreden van de basis van de *license to operate* van bedrijven en het afstappen van winstgevendheid als enige maatstaf, is een terugkeer naar de vroege dagen van het moderne ondernemingsrecht. In de Verenigde Staten hadden de staten de macht om ondernemingen te ontbinden als ze

niet aan hun maatschappelijke verplichtingen voldeden. Het volk claimde expliciet het recht om de macht van 'corporates' in te dammen. Langzamerhand leidde een effectieve lobby er echter toe dat de verantwoordelijkheden voor externe effecten, inclusief bijvoorbeeld de veiligheid van werknemers, werden verminderd, terwijl de rechten van corporates werden opgerekt. In 1886 bepaalde de Amerikaanse Hoge Raad zelfs dat bedrijven dezelfde grondrechten hadden als individuen. Zo werd de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven ingeruild voor een juridische: alles wat niet expliciet bij wet verboden was, was toegestaan. Met zoveel vrijheid van handelen was er wel weer een noodzaak tot richtinggevende principes. Die kwamen in de vorm van *managerial capitalism*, dat de aandeelhouderswaarde tot norm zou verheffen.

“In 1886 bepaalde de Amerikaanse Hoge Raad zelfs dat bedrijven dezelfde grondrechten hadden als individuen”

10.3 DE OPKOMST VAN AANDEELHOUDERSWAARDE

Nadat eerst Berle en Means in de jaren dertig de idee van scheiding van eigendom en controle uitwerkten, ontwikkelden Jensen en Meckling in 1976 een theorie die tot doel had de 'agency'-kosten – de kosten van het scheiden van management en eigendom – te minimaliseren. Hoewel zij de term aandeelhouderswaarde (*shareholder value*) nog niet gebruikten, legden ze er wel de basis voor. De populariteit van aandeelhouderswaarde als maatstaf nam niet veel later een enorme vlucht na de legendarische speech van Jack Welsch in 1981, toen hij CEO werd van General Electric (GE). De ook in de huidige tijd toepasselijke titel daarvan luidde: 'Growing Fast in a Slow-Growth Economy'. Hij beschreef daarin zijn langetermijnvisie voor GE, gebaseerd op het verkopen van niet-succesvolle onderdelen van het bedrijf en het snijden in kosten om de winst sneller te laten groeien dan de wereldeconomie. Ook Welsch noemde het woord aandeelhouderswaarde in die speech overigens niet. Jack Welsch zag het creëren van aandeelhouderswaarde dan ook niet als een strategie, hij zag het als een uitkomst van de strategie. In een interview in 2009 aan de *Financial Times* gaf hij aan dat een nadruk op koerswinsten op de korte termijn nooit zijn visie op het creëren van aandeelhouderswaarde was. Toch is dat de belangrijkste kritiek op de aandeelhouderswaardebenadering geweest, samen met het negeren van de belangen van andere stakeholders.

Aandeelhouderswaarde is, zeker in theorie, een prachtige maatstaf voor succes. Maar precies zoals Jack Welsch zei, aandeelhouderswaarde nastreven is geen strategie. Strategie gaat over wat en hoe, het resultaat kan worden gemeten in aandeelhouderswaarde, maar ook in andere termen. In termen van geluk bijvoorbeeld. Door de vraag naar het mogelijke effect op geluk, net als dat op aandeelhouderswaarde, vooraf te stellen, kunnen strategieën worden ontwikkeld die beide opleveren. Dat vereist een nieuw instrumentarium, en het definitief afscheid nemen van de idee dat aandeelhouderswaarde een gebalanceerd concept is dat ook niet-materiële waarden en externe effecten goed weerspiegelt.

“Door de vraag naar het mogelijke effect op geluk, net als dat op aandeelhouderswaarde, vooraf te stellen, kunnen strategieën worden ontwikkeld die beide opleveren”

10.4 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN AANDEELHOUDERSWAARDE

De kracht van aandeelhouderswaarde, met de dagelijkse aandelenkoers als gebrekkige maar praktische uitwerking, is dat het concept duidelijk maakt of de markt gelooft dat een bedrijf goed bezig is. Ook op maatschappelijk/ethisch vlak, zo lijkt het, getuige de enorme koersdalingen op het moment dat er een schandaal is of dreigt: Ahold in de Verenigde Staten, Philips in Polen, SBM Offshore, Imtech, noem maar op. De reden voor de koersdaling is dan echter niet ethisch maar financieel: de angst dat juridische problemen en imagoschade de winstgevendheid zullen aantasten. Dat hoeft echter niet altijd zo te zijn. De schandalen bij Foxconn, de Chinese producent van onder andere Apple iPhones, Ipads en dergelijke, maken dat duidelijk. Bij Foxconn bleek veel mis, onder andere kinderarbeid, uitbuiting en onveilige arbeidsomstandigheden. Dat kwam in 2012 groot in het nieuws vanwege de zelfmoorden van medewerkers van het bedrijf. Apple werd onder druk gezet om hier als grootste klant wat aan te doen en beloofde maatregelen. Het bijzondere was dat dit Apple zelf een financieel voordeel gaf. De financiële analisten beredeneerden namelijk dat als Apple betere omstandigheden zou afdwingen, ook de productiekosten voor alle concurrenten zouden stijgen. Foxconn is namelijk de grootste elektronikaproductent ter wereld, en werkt niet alleen voor Apple. Bovendien werd er een olievlekwerking verwacht in China, die de kosten

van elektronica zouden doen stijgen. De concurrenten van Apple hebben echter veel lagere verkoopmarges en kunnen kostenstijgingen veel moeilijker opvangen. Een bijzondere situatie dus, waarbij Apple zou profiteren van het oplossen van een probleem dat ze zelf mede veroorzaakten.

Een ander voorbeeld dat in dezelfde lijn ligt, is dat van btw-heffing op onlinehandel in de Verenigde Staten (VS). De VS kennen btw per staat, maar de fiscale wetgeving is niet afgestemd op onlinewinkelen. Door daar gebruik van te maken betaalt Amazon bijvoorbeeld in de grote meerderheid van de Amerikaanse staten geen btw: een enorm concurrentievoordeel ten opzichte van de reguliere detailhandel. Staten die probeerden hier wat tegen te doen, zoals de staat New York in 2009, werden door Amazon voor de rechter gesleept. In andere gevallen werden organisatorische of ondernemingsrechtelijke maatregelen genomen om belastingheffing te voorkomen. Tegelijkertijd is Amazon er paradoxaal genoeg een voorstander van geworden de mazen in de btw-wetgeving te dichten. De financiële analisten zijn daar positief over: Amazon is groot en bekend genoeg om dit voordeel niet meer nodig te hebben, en het maakt de groei van concurrerende internetwinkels moeilijker.

Zouden al deze voorbeelden anders zijn gelopen als aandeelhouderswaarde niet het primaire afrekenmechanisme was? Misschien wel; in elk geval zou het gemakkelijke excuus "Wij moeten in het belang van onze aandeelhouders...." dan niet meer werken. Maar zonder een alternatieve benadering die ook in gebruiksgemak kan wedijveren met de vraag "Levert dit aandeelhouderswaarde op?", zal er niet snel iets veranderen. De vragen "Is dit duurzaam?" of "Is dit maatschappelijk verantwoord?" hebben als groot nadeel dat ze verleiden tot een discussie over de definitie van duurzaam of verantwoord. Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen niet op een simpele wijze worden gemeten en als resultaat in cijfers worden uitgedrukt. Geluk als maatstaf heeft die eigenschap wel: het resultaat kan achteraf goed worden vastgesteld. Geluksrendement is een van de best meetbare uitkomsten, omdat de wetenschappelijke definitie die hiervoor wordt gebruikt, inmiddels eenduidig en geaccepteerd is: namelijk de mate waarin mensen hun leven als geheel waarderen (*life satisfaction*). Per definitie een subjectieve waardering, maar dat geldt ook voor de waarde van een aandeel: de beurskoers reflecteert slechts een marktgemiddelde.

Tabel 10.1 Drie benaderingen van geluk in het bedrijfsleven

Benadering	Achterliggende gedachte
<i>Geluk als bijproduct</i>	Als individuele bedrijven financieel rendement en continuïteit nastreven, zorgt marktwerking ervoor dat stakeholders gelukkiger worden
<i>Geluk als middel tot rendement</i>	Geluk van klanten, medewerkers en maatschappij nastreven heeft een positief effect op het financiële rendement
<i>Geluk als doel</i>	Financieel rendement nastreven is nodig als randvoorwaarde om als bedrijf een blijvende bijdrage te kunnen blijven leveren aan het geluk van mens en maatschappij

10.5 GELUKSRENDEMENT

Geluk heeft als concept een aantal voordelen die andere niet-financiële doelstellingen niet hebben: de wetenschappelijke definitie is helder, het is goed meetbaar, en het is direct en indirect goed beïnvloedbaar, zoals elders in deze uitgave wordt onderbouwd. Op deze plek wil ik daarom een lans breken voor een andere benadering van geluk in het bedrijfsleven. Geluk niet langer slechts als een bijproduct van goed ondernemerschap of als middel om de resultaten te verbeteren, maar als een expliciet doel van beleid.

“Geluksrendement is een van de best meetbare uitkomsten, omdat de wetenschappelijke definitie die hiervoor wordt gebruikt, inmiddels eenduidig en geaccepteerd is: namelijk de mate waarin mensen hun leven als geheel waarderen (life satisfaction)”

10.6 GELUK ALS BIJPRODUCT

De tijd waarin het voldoende was om groei van geluk als bijproduct van economische ontwikkeling te zien is, zeker in het Westen, voorbij. De belangrijkste mechanismen die zorgden voor toegenomen geluk, waren namelijk de ontwikkeling van effectieve maatschappelijke en democratische structuren, en groei van de welvaart (zie Ott 2012). Beide effecten hebben een sterke lokale werking: de inwoners van welvarende en goed georganiseerde landen zijn zelf dan ook het gelukkigst, in

wereldwijd vergelijkend onderzoek. De welvaartsgroei in het Westen stopt echter, en de westerse landen hebben moeite om hun maatschappelijke structuren en instituties in stand te houden en waar nodig te hervormen. De mogelijkheden voor ontwikkelende landen zijn groter, maar zij moeten dat doen in een wereld die verregaand is geglobaliseerd. Omdat ook het bedrijfsleven in deze landen is geglobaliseerd, draagt dat niet langer vanzelfsprekend bij aan de lokale ontwikkeling. Internationale financiële markten hebben immers geen lokale binding: geld stroomt vrijelijk naar die plek waar het hoogste rendement wordt verwacht, ongeacht de oorsprong. Waarde die in een land wordt gecreëerd, leidt niet per definitie tot evenredig hogere lonen, belastingopbrengsten en investeringen in het land zelf. Om op lokaal niveau geluk te blijven bevorderen, zal het bedrijfsleven dat dus expliciet als doel moeten opnemen.

10.7 GELUK ALS MIDDEL TOT RENDEMENT

De benadering waarbij geluk wordt gezien als middel tot rendement, streeft geluk weliswaar expliciet na maar maakt het wel conditioneel. Als investeren in geluk meer rendement oplevert dan niet investeren in geluk, wordt het gedaan. Gelukkig is er veel onderzoek dat erop wijst dat vooral investeren in het geluk van medewerkers inderdaad goed rendeert, vooral in beroepen met veel sociale interactie. Een mooie win-winsituatie. Echter, tegenvallende resultaten leiden er op korte termijn vaak toe dat het bevorderen van het geluk van medewerkers als eerste wordt gestopt. De flexibele schil wordt vergroot, arbeidsvoorwaarden worden versoberd, opleidingsmogelijkheden worden beperkt, autonomie en zelfsturing wordt vervangen door 'command & control'. Te snel, want bedrijven die hun kernideologie ook in moeilijke tijden vast weten te houden, presteren beter, zo toonden Collins & Porras al in de jaren negentig aan in hun vergelijkende onderzoek naar de prestaties van bedrijven: 'Built to Last'.

Als het rationeel is om te investeren in geluk om zo hogere rendementen te behalen, wat weerhoudt ons er dan van? Het antwoord vinden we in de psychologie. Sinds Daniel Kahneman, en voor hem Herbert A. Simon, de irrationaliteit van economische actoren onderzochten en modelleerden, weten we dat besluitvorming is onderworpen aan andere wetten dan die van de homo economicus. Simon introduceerde het concept 'satisficing' als alternatief voor nutsmaximalisatie. *Satisficing* houdt in dat mensen niet zoeken naar de beste oplossing, maar naar een die voldoet binnen de grenzen van hun (huidige) weten, hun 'bounded

rationality'. Kahneman ging op zoek naar de regels van *bounded rationality*. Hij onderzocht de systematische 'fouten' die mensen maken bij besluitvorming, zoals verliesaversie, behoudzucht en overschatting van kleine kansen. Deze verklaren waarom investeren in geluk, ondanks de rationele argumenten ervoor, nog steeds geen gemeengoed is (zie bijvoorbeeld Kahneman 2003). Deze situatie lijkt op die op het vlak van duurzaamheid een aantal jaren geleden, dat toen nog als een luxe werd gezien. Inmiddels is die luxe tot noodzaak geworden, niet zozeer vanwege de rationele argumenten, maar vooral dankzij strengere regelgeving en veranderende publieke opinie. Voor geluk is een vergelijkbare ontwikkeling denkbaar.

10.8 GELUK ALS DOEL

De derde benadering is die van geluk als doel in zichzelf. Ruut Veenhoven heeft al veel gepubliceerd over de wenselijkheid en haalbaarheid van geluk als doelstelling voor beleid. Niet het geluk van één enkel individu, maar "het grootste geluk voor het grootste aantal mensen". Deze utilitaristische benadering werkt hij onder andere uit in zijn oratie van 2002. Geluk is in deze benadering in zichzelf belangrijk genoeg om na te streven. Het is niet het enige doel dat telt, maar wel een belangrijk doel, dat ook nog andere maatschappelijke doelen kan ondersteunen, gelukkige burgers zijn bijvoorbeeld ook actievere burgers en braveren belastingbetalers.

De vraag die dan belangrijk wordt, is of het mogelijk is geluk te meten, te beïnvloeden en te voorspellen. Dat vereist een solide wetenschappelijke basis. Een basis die vroeger ontbrak, maar sinds enkele tientallen jaren in rap tempo wordt opgebouwd en bijgehouden in de World Database of Happiness. Het aantal onderzoeken naar geluk groeit nog steeds, en de resultaten daarvan kunnen worden gebruikt door beleidsmakers, individuen en organisaties. Wat nog ontbreekt, is een systematiek om de gelukseffecten van organisatiebeleid vooraf in kaart te brengen en er een gewicht aan toe te kennen. Door zo'n systematiek te ontwikkelen wordt een belangrijke drempel geslecht om geluk als doelstelling te aanvaarden. Er is een geluksvariant op aandelhouderswaarde nodig.

10.9 DE BUSINESS CASE ALS ANALOGIE VOOR DE GELUKSCASE

Business cases zijn analyses van kansen, risico's en mogelijke opbrengsten van investeringen, zowel financieel als in de vorm van bijdragen aan strategische

doelstellingen. Systematisch wordt op basis van analyses en prognoses de financiële haalbaarheid van een investering doorgerekend. Dat helpt bij zakelijke besluitvorming: de aannames en risico's worden expliciet gemaakt en vertaald in een begrijpelijk getal, zoals terugverdientijd, rendement of netto contante waarde. Op die manier kunnen verschillende opties of voorstellen met elkaar worden vergeleken.

Door een vergelijkbare benadering te kiezen voor geluk kan het veel beter worden meegenomen in de besluitvorming. Ook de gelukscase van investeringen kan worden geanalyseerd: wat zijn de mogelijke opbrengsten, wat zijn de kansen en waar liggen de risico's? Dragen investeringen bij aan onze strategische geluksdoelstellingen? De grote uitdaging ligt op drie gebieden:

1. Sturen op geluk vereist een strategisch kader en strategische doelstellingen op het gebied van geluk. Elke branche en elke onderneming is anders. De allereerste opgave voor ondernemingen is dus een strategische analyse te maken: hoe beïnvloeden wij het geluk van onze stakeholders? Welke doelstellingen hebben we op langere termijn voor welke stakeholders? Willen wij geluk direct beïnvloeden of richten wij ons op het verbeteren van de leefbaarheid of levensvaardigheid?

“Door een met business case analyse vergelijkbare benadering te kiezen op het gebied van geluk, kan geluk veel beter worden meegenomen in de besluitvorming”

2. Plannen moeten ook in praktische zin kunnen worden getoetst. Er is een systeem nodig om het netto gelukseffect van plannen te voorspellen. Net als bij financiële voorspellingen, zijn aannames daarbij onvermijdelijk. Deze zullen dan ook expliciet moeten worden gemaakt. Ingrediënten daarvoor zijn meestal al aanwezig: medewerkers- en klantsatisfactie worden al gemeten en veel van de achterliggende mechanismen daarvan zijn al bekend. Moeilijker is het om de maatschappelijke effecten te kwantificeren. Maar aangezien de einduitkomsten goed meetbaar zijn, is het mogelijk een lerend systeem te bouwen dat steeds beter in staat is te voorspellen.

3. Feedback moet frequent zijn: geluksmetingen zouden geen jaarlijkse exercitie moeten zijn maar een doorlopend proces, zoals dat nu al gebeurt bij de Gelukswijzer. Alleen op die manier kunnen bedrijven er baat bij hebben: informatie moet actueel en correct zijn.

Er is dus nog heel wat te doen voordat de gelukscase voor business net zo goed kan worden gemaakt als de business case voor geluk. Het begint echter allemaal met het zetten van de eerste stap, in dit geval met de eerste vraag: willen wij onze bedrijfsactiviteiten toetsen aan de effecten op het geluk van onszelf en de maatschappij? Want waar een wil is, komt een weg. Dat heeft de mensheid intussen wel aangetoond.

“Er is dus nog heel wat te doen voordat de gelukscase voor business net zo goed kan worden gemaakt als de business case voor geluk”

Het rendement van geluk

Iedereen wil gelukkig zijn. Gelukkige mensen presteren beter, zijn creatiever en zijn minder vaak ziek. Geluk komt dan ook steeds meer centraal te staan in de politiek, de maatschappij en het bedrijfsleven. Niet alleen om geld te verdienen en winst te maken. Ook in het gemeenschappelijk belang. Met geluk komen zingeving en maatschappelijke relevantie zo meer op de politieke en bedrijfsagenda te staan.

Maar wat is geluk? Waardoor wordt dat bepaald? En hoe meet je het? Wat is precies de relatie met ondernemerschap, met productiviteit, met sociale innovatie en met werkloosheid in een tijd van crisis? Hoe gaan bedrijven in hun missie en strategie om met geluk? Deze, en andere, vragen staan centraal in deze gezamenlijke publicatie van SMO en de *Erasmus Happiness Economics Research Organization* (EHERO). De antwoorden zijn deels gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Deels ook komen zij vanuit de praktijk. Want geluk staat inmiddels hoog op de wetenschappelijke agenda en die van het bedrijfsleven.

Dit is een uitgave van SMO in samenwerking met ESAA en EHERO