

“De (originele) Engelstalige versie van deze brief kunt u vinden op [BlackRock.com/CEOLetter](https://www.blackrock.com/CEOLetter)”

15 januari, 2019

Beste [REDACTED],

Elk jaar schrijf ik een brief aan de bedrijven waarin BlackRock namens onze cliënten belegt. De meerderheid van die cliënten heeft een beleggingshorizon van tientallen jaren en bouwt aan een pensioen. Als belangenbehartigers (fiduciair) van deze cliënten, die de eigenaren van uw bedrijf zijn, pleiten we voor een bedrijfsvoering die in onze ogen bevorderlijk is voor duurzame, langdurige groei en winstgevendheid. Nu we in 2019 beland zijn, is het belangrijker dan ooit om vast te houden aan een langetermijnaanpak - het wereldwijde landschap wordt steeds onbestendiger, en daardoor ontvankelijk voor kortetermijn gedrag van bedrijven en overheden.

De markten zijn over de hele linie onzeker en het vertrouwen daalt. In de ogen van veel mensen neemt het risico van een neergaande conjunctuur toe. Over de hele wereld hebben de frustratie over lonen die al jarenlang niet meer gestegen zijn, de gevolgen van technologie op de banen en onzekerheid over de toekomst de volkswede, het nationalisme en vreemdelingenhaat aangewakkerd. Als reactie hierop is het politieke systeem in enkele vooraanstaande democratieën ernstig verstoord geraakt, wat deze frustratie onder de bevolking eerder versterkt dan gekalmeerd heeft. Het vertrouwen in multilaterale organisaties en officiële instanties brokkelt af.

Verontrust door fundamentele economische verschuivingen en het onvermogen van regeringen om blijvende oplossingen te bieden, richt de samenleving zich in toenemende mate tot het bedrijfsleven, zowel in de openbare als de particuliere sector, om dringende maatschappelijke en economische kwesties aan te pakken. Deze kwesties bestrijken een breed gebied, van milieubescherming tot pensioenregelingen en ongelijke behandeling op basis van ras of geslacht, om maar een paar voorbeelden te noemen. Deels aangewakkerd door de sociale media, is de publieke druk op bedrijven sterker en veelomvattender dan ooit. Naast deze druk worden bedrijven ook geconfronteerd met de complicaties van een financieel klimaat in de laatste fase van de cyclus - waaronder toenemende volatiliteit - die in de hand kan werken dat eerder naar een zo hoog mogelijk rendement op de korte termijn dan naar groei op de lange termijn wordt gestreefd.

Purpose en winst: een onlosmakelijk verband

Vorig jaar schreef ik dat elk bedrijf een kader moet hebben om in dit lastige klimaat op koers te blijven en dat dit begint met een duidelijke integratie van de *purpose* (het oogmerk) van uw bedrijf in het businessmodel en de bedrijfsstrategie. *Purpose* is niet gewoon een slogan of een marketingcampagne; het is de fundamentele reden waarom het bedrijf bestaat - wat het dag in dag uit doet om waarde te creëren voor alle belanghebbenden. *Purpose* is niet alleen het najagen van winst, maar de inspirerende kracht om winst te maken.

Winst is absoluut niet inconsistent met *purpose* - in feite zijn ze juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Winst is onmisbaar om een bedrijf in staat te stellen langdurig in het belang van alle betrokkenen te handelen, niet alleen dat van de aandeelhouders, maar ook van de werknemers, de klanten en de gemeenschap.

Tegelijkertijd, wanneer een bedrijf werkelijk begrijpt en kan overbrengen wat zijn *purpose* is, functioneert het met de doelgerichtheid en strategische discipline die nodig zijn voor langdurige winstgevendheid. *Purpose* brengt het management, werknemers en de gemeenschap op één lijn. Het stimuleert ethisch gedrag en werpt een belangrijke barricade op voor handelen dat tegen het belang van betrokkenen ingaat. *Purpose* geeft richting aan de cultuur, biedt een kader voor consistente besluitvorming en draagt uiteindelijk bij tot het op peil houden van rendementen op de lange termijn voor de aandeelhouders van uw bedrijf.

De wereld heeft uw leiderschap nodig

Aangezien ik zelf ook een CEO ben, voel ik persoonlijk de druk waarmee bedrijven in het huidige gepolariseerde klimaat te kampen hebben en de uitdaging om hier mee om te gaan. Belanghebbenden dringen erop aan dat bedrijven zich in gevoelige maatschappelijke en politieke kwesties mengen - vooral omdat ze zien dat overheden er niet in slagen hier oplossingen voor te bieden. Als CEO's doen we het ook niet altijd goed. En wat goed is voor het ene bedrijf, is dat misschien niet voor het andere.

Eén ding is echter zeker: de wereld heeft uw leiderschap nodig. Nu de scheidslijnen zich steeds dieper aftekenen, moeten bedrijven duidelijk blijk geven van hun betrokkenheid bij de landen, regio's en gemeenschappen waarin ze werken, vooral wanneer het gaat om zaken die van groot belang zijn voor de toekomstige welvaart van de wereld. Bedrijven kunnen niet voor elke kwestie die van publiek belang is, een oplossing creëren, maar er zijn veel onderwerpen - van pensioenen en infrastructuur tot de voorbereiding van werknemers op het werk van de toekomst - waarvoor geen oplossing gevonden kan worden zonder dat bedrijven leiderschap tonen.

Voorop het gebied van pensioenen moeten bedrijven hun traditionele leidende rol weer opnemen. Een groot deel van de twintigste eeuw was het in veel landen een onderdeel van het maatschappelijke pact dat werkgevers de verantwoordelijkheid hadden om arbeiders te helpen met hun pensioen. In sommige landen, met name de Verenigde Staten, heeft de verschuiving naar pensioenplannen met vaste premie (*Defined Contribution*) de structuur van die verantwoordelijkheid veranderd, waardoor te veel arbeiders niet goed voorbereid zijn. En bijna alle landen worden geconfronteerd met een langere levensverwachting en de vraag hoe ze daarvoor moeten betalen. Het gebrek aan een goede voorbereiding op het pensioen geeft voeding aan een enorme onrust en angst, die de productiviteit op de werkvloer ondermijnt en het populisme in de politiek een breder draagvlak geven.

In reactie hierop moeten bedrijven een grotere verantwoordelijkheid nemen om arbeiders goed op weg te helpen naar hun pensioen, door hun expertise en capaciteit in te zetten voor innovaties die een oplossing kunnen bieden voor deze immense wereldwijde uitdaging. Als ze dat doen, zorgen bedrijven niet alleen voor een stabielere, meer betrokken personeelsbestand, maar bieden ze ook meer economische zekerheid voor de gemeenschappen waarin ze actief zijn.

De focus van een nieuwe generatie op *purpose*

Bedrijven die hun *purpose* en verantwoordelijkheid tegenover de belanghebbenden serieus nemen, kunnen hier op de lange termijn de vruchten van plukken. Bedrijven die deze taken veronachtzamen, struikelen en mislukken. Deze dynamiek wordt steeds duidelijker nu de samenleving strengere normen stelt aan bedrijven. En het zal nog duidelijker worden wanneer de millennials – die nu 35 procent van de beroepsbevolking vormen – nieuwe verwachtingen gaan stellen aan de bedrijven waarvoor ze werken, waarvan ze klant zijn en waarin ze beleggen.

Om het beste talent aan te trekken en vast te houden, is het voor bedrijven steeds noodzakelijker om hun *purpose* duidelijk tot uiting te brengen. Nu de werkloosheid wereldwijd afneemt, kunnen en zullen werknemers – en niet alleen aandeelhouders – een steeds sterkere stem hebben in het definiëren van de *purpose*, de prioriteiten en zelfs de eigenschappen van het bedrijf waarvoor ze werken. In het afgelopen jaar hebben we gezien hoe op verschillende plaatsen ter wereld zeer ervaren werknemers het voortouw namen in stakingen en deelnamen aan rumoerige protestbijeenkomsten om hun visie te geven op het belang van bedrijfsdoelen. Dit verschijnsel zal alleen maar toenemen naarmate millennials en zelfs leden van de jongere generaties steeds vaker hogere posities in bedrijven innemen. In een recent onderzoek van Deloitte werd aan werknemers van de millennium-generatie gevraagd wat het primaire doel van hun bedrijf zou moeten zijn. Het antwoord was 63 procent vaker “de samenleving verbeteren” dan “winst maken”.

In de komende jaren zullen de emoties van deze generaties niet alleen bepalend zijn voor de beslissingen die zij als werknemers maken, maar ook voor hun keuzes als belegger. Ondertussen zal de wereld de grootste verschuiving van vermogen in de geschiedenis van de mensheid meemaken: USD 24.000 miljard van babyboomers naar millennials. Deze verschuiving van de welvaart en de verandering van de voorkeuren van beleggers zullen ertoe leiden dat zaken met betrekking tot milieu, maatschappij en de inrichting van bedrijven (*esg*) van steeds groter belang worden voor de economische waardering van bedrijven. Dit is één van de redenen waarom BlackRock bijzonder veel investeert in de verbetering van de beschikbare data en analysemethoden om deze factoren te meten, bezig is ze volledig te integreren in ons beleggingsplatform en frequent in gesprek gaat met de bedrijven waarin we namens onze cliënten beleggen, om beter te begrijpen hoe u met deze zaken omgaat.

BlackRock's engagement in 2019

De prioriteiten van de Investment Stewardship activiteiten van BlackRock voor 2019 zijn: *governance*, daaronder vallen onder meer de manier waarop uw bedrijf omgaat met diversiteit op bestuurlijk niveau, de bedrijfsstrategie en aanwending van kapitaal, bezoldiging die lange termijn bevordert, milieurisico's en milieukansen; en het personeelsbeleid. Deze prioriteiten laten zien hoe belangrijk wij het vinden invloed uit te oefenen op onderwerpen die niet zozeer van invloed zijn op de perspectieven van het bedrijf in het volgende kwartaal, maar veeleer op de lange termijn waarop onze cliënten hun planning afstemmen.

Met deze betrokkenheid richten we ons niet op uw dagelijkse bedrijfsvoering, maar proberen we te doorgronden wat uw strategie is om groei op de lange termijn te bereiken. Zoals ik vorig jaar heb geschreven, kan deze betrokkenheid alleen productief zijn als we hier niet alleen in het seizoen van de aandeelhoudersvergaderingen uiting aan geven, wanneer de discussies zich toespitsen op het winnen van volmachtsstemmen. De beste resultaten komen voort uit een stevige dialoog, gedurende het hele jaar.

We realiseren ons dat bedrijven vaak moeilijke beslissingen moeten maken om grotere strategische doelen te dienen – bijvoorbeeld, om bepaalde bedrijfstakken of markten wel of niet voort te zetten naarmate de verwachtingen van belanghebbenden evolueren, of, soms, wanneer de grootte van het personeelsbestand moet veranderen. BlackRock zelf heeft, na verschillende jaren waarin het personeelsbestand met 7% groeide, recentelijk het personeelsbestand vermindert om zo te kunnen blijven investeren in talent en groei voor de lange termijn. Duidelijkheid rondom de *purpose* helpt bedrijven om dit soort strategische wendingen te maken, ten gunste van de langetermijn doelen.

Het afgelopen jaar is ons Investment Stewardship team gesprekken aangegaan met bedrijven over hun *purpose* en hoe die aansluit op hun bedrijfscultuur en bedrijfsstrategie. De inzet van bedrijven om hierover met ons in gesprek te gaan, was bemoedigend. Het is geenszins onze bedoeling bedrijven te vertellen wat hun *purpose* moet zijn; dat is de taak van jullie directie en de raad van bestuur. We willen vooral proberen te begrijpen hoe de *purpose* van een bedrijf samenhangt met de strategie en cultuur, als

basis voor duurzame financiële resultaten. Meer details over de manier waarop wij over deze onderwerpen in gesprek gaan, kunt u vinden op [BlackRock.com/purpose](https://www.blackrock.com/purpose).

Ik blijf optimistisch over de toekomst van de wereld en de vooruitzichten voor beleggers en bedrijven die hun blik op de lange termijn richten. Onze cliënten vertrouwen op die geduldige benadering om hun belangrijkste financiële doelen te kunnen bereiken. En anderzijds vertrouwt de wereld op u, om een langetermijn-benadering in de praktijk te brengen en te bepleiten. In deze tijd van grote politieke en economische onrust is uw leiderschap onmisbaar.

Met vriendelijke groet,

Laurence D. Fink
Chairman en Chief Executive Officer