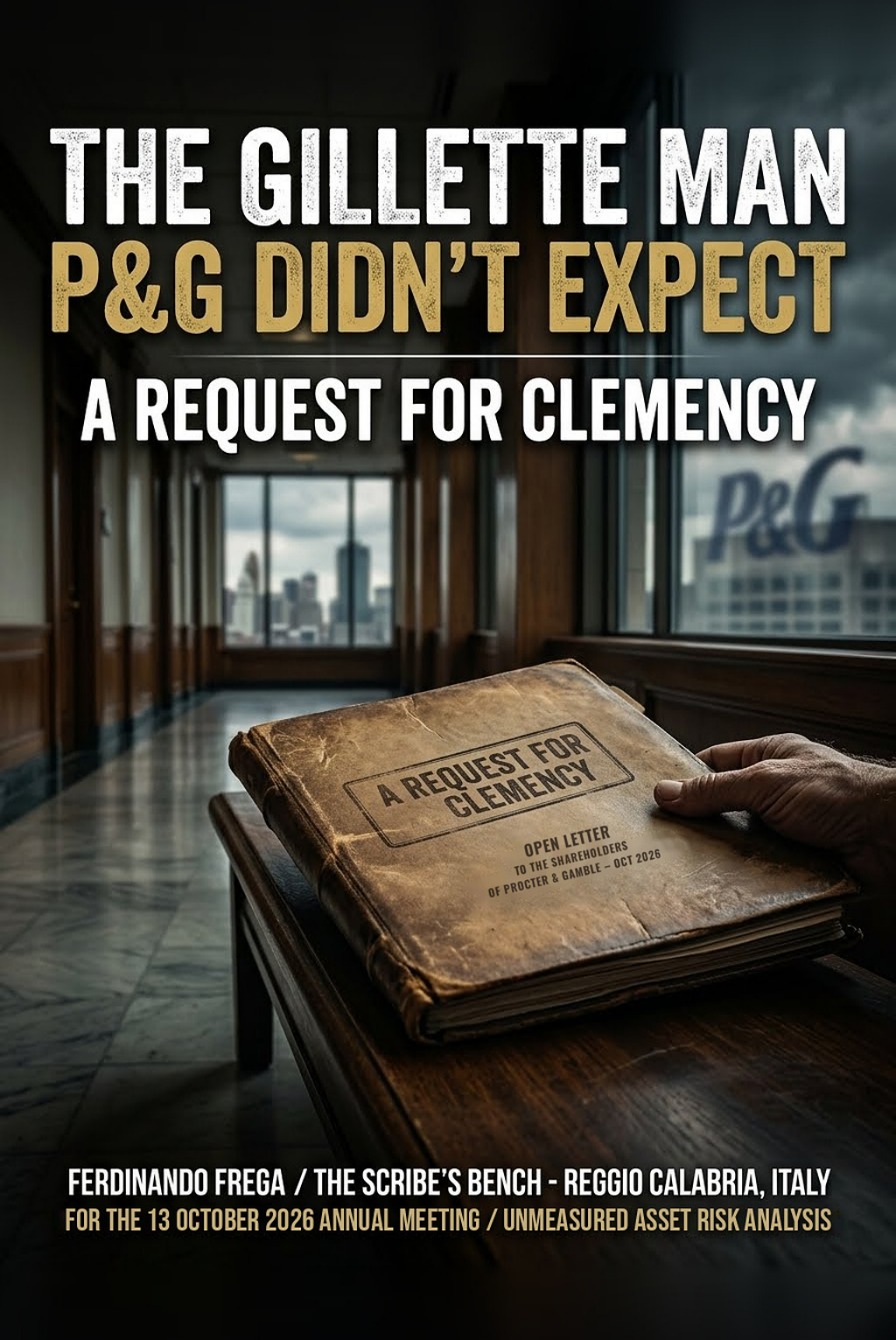
THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT

A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY

FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

EEN VERZOEK OM GRATIE

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 02

Door Ferdinando Frega

Aan de aandeelhouders van Procter & Gamble (NYSE: PG)

Geachte aandeelhouders,

Ik schrijf u vandaag om u te vragen om een daad van gratie.

Niet omdat uw raad van bestuur applaus verdient.

Niet omdat uw management bescherming verdient.

En zeker niet omdat aandeelhouders fouten zouden moeten negeren.

Ik vraag om gratie ondanks de feiten.

Ondanks de miljarden die al verloren zijn.

Ondanks de kansen die worden afgewezen.

Ondanks de groeiende afstand tussen het concern en de betekenis van een van zijn meest iconische merken.

U kent de cijfers.

In 2019 werd op Gillette een bijzondere waardevermindering van ongeveer $ 8 miljard geboekt.

In maart 2026 werd ongeveer $ 1 miljard vastgelegd voor een innovatiecampus in Boston.

Of deze beslissingen wijs of misplaatst blijken, is aan de geschiedenis en de markt om te beoordelen.

Maar één feit blijft onontkoombaar:

geld is nooit een schaars goed geweest.

Oordeelsvermogen wel.

Het grotere probleem is niet wat er is uitgegeven.

Het grotere probleem is wat er is geweigerd.

Wanneer instellingen groot genoeg worden, ontwikkelen ze vaak een gevaarlijk instinct.

Ze beginnen posities te beschermen voordat ze hun doel beschermen.

Ze verdedigen structuren voordat ze betekenis verdedigen.

Ze bewaren gezag voordat ze alternatieven onderzoeken.

Een geldig idee kan van buiten het gebouw komen en toch worden afgewezen, alleen omdat aanvaarden nederigheid zou vergen.

Dat is geen financieel probleem.

Dat is een governanceprobleem.

En governanceproblemen worden nooit opgelost met grotere budgetten.

Als aandeelhouders hebt u het volste recht te vragen of elke beslissing werd genomen in het belang van het bedrijf of voor het comfort van degenen die de beslissing namen.

U hebt het volste recht te vragen of het beschermen van carrières belangrijker is geworden dan het beschermen van de merkwaarde.

U hebt het volste recht te vragen of het bewaren van intern gezag belangrijker is geworden dan het verkennen van oplossingen van buitenaf.

Dit zijn legitieme vragen.

Ze verdienen legitieme antwoorden.

Toch vraag ik nog steeds om gratie.

Omdat de geschiedenis haar oordeel al voorbereidt.

Omdat markten strenger kunnen straffen dan individuen.

Omdat elke bestuurder uiteindelijk ontdekt dat titels verlopen terwijl de gevolgen blijven.

Stel hen verantwoordelijk.

Daag hen uit.

Onderzoek hen.

Vervang hen als u vervanging nodig acht.

Maar haat hen niet.

Onderschat niet hoe vaak instellingen gevangenen worden van hun eigen structuur.

Misschien heeft de raad van bestuur de waarde niet herkend toen die voor hem stond.

Misschien heeft de raad van bestuur uitgaven verward met vooruitgang.

Misschien heeft de raad van bestuur gezag verdedigd waar hij betekenis had moeten verdedigen.

Als dat zo is, horen die tekortkomingen in het dossier.

Maar ze nemen hun menselijkheid niet weg.

Daarom vraag ik om een daad van gratie.

Niet voor wat ze hebben bereikt.

Voor wat ze niet hebben begrepen.

Het kapitaal is van u.

De verantwoordelijkheid was van hen.

De gevolgen zijn van iedereen.

Het oordeel is aan de geschiedenis.

Met oprechte hoogachting,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Italië

Slotverklaring

"Een verlies van acht miljard dollar kan worden verklaard. Een campus van één miljard dollar kan worden gerechtvaardigd. Wat veel moeilijker te verklaren is, is de weigering om geldige alternatieven te onderzoeken wanneer ze zich aandienen. Oordeel hen daarop. Stel hen daarvoor verantwoordelijk. En verleen hun daarna, als u dat wilt, gratie."

Bewijs

Bing, 8 oktober 2026. Zoekopdracht: "the p&g saga".

De samenvatting van Copilot Search geeft de term twee betekenissen. De eerste is de verhalende bloemlezing die op gillettenarrative.com is gepubliceerd. De tweede is de bedrijfsgeschiedenis van Procter & Gamble.

Onder de samenvatting zijn de eerste twee resultaten pagina's van gillettenarrative.com. De pagina met de eigen geschiedenis van het bedrijf staat op de derde plaats.

Dit is wat de brief bedoelt met betekenis die buiten het gebouw groeit.

Schermafbeelding gemaakt door de auteur. Zoekresultaten veranderen met tijd, plaats en gebruiker.