

HET CREËREN VAN MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Stappenplan voor het integreren van stakeholdersbelangen

Vandaag de dag wordt de continuïteit van een organisatie niet zozeer gerelateerd aan winst als wel aan het vermogen van de organisatie om toegevoegde waarde voor de verschillende stakeholders te creëren. De achterliggende gedachte is dat innovatie om investeringen ten koste van de winst vraagt, maar door het vergroten van de toegevoegde waarde een betere waarborg voor de continuïteit van de organisatie vormt.

De coronapandemie heeft ons met de neus op de feiten gedrukt. We zijn een onderdeel van een veel groter geheel. Een complexe ordening van activiteiten, relaties en kritieke onderlinge afhankelijkheden. Een complex en veelomvattend systeem dat relatief efficiënt werkt, zolang onontkoombare veranderingen maar niet te groot, te snel of te onverwacht plaatsvinden. Maar ook een systeem dat als turbulentie en onzekerheid de overhand nemen, het tempo al snel niet meer kan bijbenen en direct aan effectiviteit verliest.

De impact van de gevolgen van de coronapandemie geeft aanleiding tot herbezinning omtrent de missie en visie van veel organisaties. Het daarop veel gegeven antwoord is het creëren van toegevoegde waarde. Waarde, en daarmee waardecreatie, is per definitie toekomstgericht. Hoe slecht de prestaties vandaag ook zijn, bij waardecreatie draait het om morgen. Het beantwoorden van de vraag of het redden van een organisatie economisch of maatschappelijk waardevol is, hangt dus niet zo zeer samen met haar prestaties in het verleden, maar met de verwachtingen voor de toekomst. Het maakt daarbij niet uit of de meting in tijd, geld, energie of emotie wordt verricht. Iets is pas van waarde als het in de toekomst meer oplevert dan dat er vanaf nu in moet worden gestopt. De basisgedachte daarbij is dat een organisatie niet bestendig voor een

bepaalde groep stakeholders waarde kan realiseren, als dat structureel ten koste van een andere groep stakeholders gaat. Dat vraagt dus niet alleen om waardemanagement, maar ook om stakeholdersmanagement. Een stappenplan voor het integreren van stakeholdersbelangen kan daarbij helpen.

Stap 1

Formuleer missie, visie en kernwaarden

Het tegemoetkomen aan de verwachtingen van stakeholders hangt direct samen met de missie en visie van de organisatie en het streven naar eenvoudige waardecreatie. Daarnaast is stakeholderengagement cruciaal voor het verdienen, verkrijgen en behouden van de maatschappelijke 'licence to operate' en daarmee voor de continuïteit van de organisatie. Op korte termijn kan deze door reputatieschade, resulterend in bijvoorbeeld een klanten-

STAPPENPLAN

1. Formuleer missie, visie en kernwaarden
2. Verkrijg inzicht in de behoeften van stakeholders
3. Verkrijg inzicht in het werkelijke gedrag van stakeholders
4. Integreer stakeholdersbelangen in het waardecreatieproces
5. Toets of de beloften aan stakeholders worden nagekomen
6. Leg geïntegreerd en stakeholdergericht verantwoording af



boycot, worden bedreigd. Op de langere termijn kan een mismatch met stakeholderbelangen leiden tot een slechte positie op de arbeidsmarkt, in de keten en bij kapitaalverstrekkers, politieke bemoeienis of zelfs het verlies van het maatschappelijke bestaansrecht.

Het oriënteren op stakeholderswaarde biedt een enorm groeipotentieel: betrokken, bevlogen en krachtige medewerkers, een vrije stroom van ideeën, meer creativiteit en innovatie, gelukkiger klanten en betere resultaten en een maatschappij die meedenkt. Maar openheid brengt ook risico's met zich mee, zoals direct (sociaal) worden gecorrigeerd. Als strakke controles losser worden, hebben organisaties een sterke missie, visie en kernwaarden nodig. Een gemeenschappelijke overtuiging van wat de beste manier is om activiteiten uit te voeren. Organisatie-afdelingen hebben een gemeenschappelijke missie en visie, nieuwe samenwerkingsvormen en handvatten nodig om hen te inspireren om op grote schaal samen te werken. Misschien wel het belangrijkste is dat het management de medewerkers helpt om eigenschappen te ontwikkelen om te excelleren in een voortdurend veranderende omgeving.

Stap 2 **Verkrijg inzicht in de stakeholders en hun behoeften**

Stakeholders werden en worden vaak nog steeds als een specifieke doelgroep gezien. Niets is echter minder waar. Een stakeholder is iemand die een belang (Engels: stake) heeft bij het functioneren van een organisatie. Meer specifiek zijn het al degenen die op een gegeven moment invloed uitoefenen op of worden beïnvloed door het functioneren van een organisatie. Omdat stakeholders een legitiem en meestal ook een materieel belang hebben, zijn niet alleen medewerkers en klanten (beperkte definitie), maar ook toezichthouders, politici, financiers en maatschappelijke organisaties belangrijke stakeholders zonder wie organisaties niet kunnen overleven.

Stap 3 **Verkrijg inzicht in het werkelijke gedrag naar stakeholders**

Het management van een organisatie moet zich consistent gedragen naar en sturen op een stakeholdergerichte organisatie. Ze moeten hun medewerkers motiveren en zich openstellen voor interne en externe feedback. Stakeholdergerichtheid vraagt

om bewust sturen op de gewenste cultuur en het bijbehorende gedrag van medewerkers.

Stap 4 Integreer stakeholdersbelangen in het waardecreatieproces

Als de maatschappelijke context en de stakeholderverwachtingen tot een heldere missie en visie en strategie hebben geleid, is de volgende stap het integreren daarvan in de bedrijfsvoering en de vertaling in concrete doelstellingen voor alle functies van de organisatie. Alleen op die manier kan de maatschappelijke belofte worden waargemaakt. Corporate impact wordt zo onderdeel van de reguliere aansturing van de organisatie. Het financiële en economische waardecreatieproces wordt daarmee verbreed en omvat ook maatschappelijke waarde.

Stap 5 Toets of de beloften aan stakeholders worden nagekomen

Het toetsen van het normenkader aan hetgeen aan de stakeholders is beloofd, biedt interne feedback en informatie voor een extern verslag. Daarbij wordt getoetst of de organisatie zich integer en in lijn met de kernwaarden gedraagt. Sommige organisaties hebben daarvoor de beschikking over een compliance officer. De interne accountant kan daar ook gericht onderzoek naar doen en het management een spiegel voorhouden. Voor zowel de compliance officer als de interne accountant is daarvoor een breder normenkader gewenst, aangezien missie, visie, kernwaarden en cultuur en gedrag een onderdeel moeten zijn van de sturing in een organisatie en dus ook in de verantwoording. Dat betekent dat de rapportages zich tot de risico's op het gebied van cultuur en gedrag uitstrekken en de risico's op het gebied van cultuur en gedrag worden meegenomen in de borging van compliance en de beoordeling door de interne accountant.

Stap 6 Leg geïntegreerd en stakeholdergericht verantwoord af

Organisaties leggen idealiter in het bestuursverslag verantwoording af over het proces voor stakeholderengagement en de belangrijkste uitkomsten daarvan.

Transparantie en verantwoording zijn kernbegrippen van goed management. Stakeholders hebben recht op tijdige, juiste, volledige en waarheidsgetrouwe informatie over het gevoerde beleid en de

waardecreatie van de organisatie in het jaarverslag en de interim-rapportages.

Corporate Governance Code

Het centrale thema in de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2016 is lange-termijnwaardecreatie. De code noemt een aantal best practices om lange-termijnwaardecreatie te realiseren. De praktijk leert echter dat daarvoor meer en andere dingen nodig zijn dan de code suggereert. Een gedragscode is voor lange-termijnwaardecreatie evenmin een effectief instrument omdat lange-termijnwaardecreatie nauw samenhangt met intrinsieke motivatie.

Iedere organisatie komt voor bepaalde uitdagingen te staan. Denk bijvoorbeeld aan een schreeuwend gebrek aan vakmensen, technologische disrupties, onverwachte acties van concurrenten, ongeplande stilstand, interne verzuiling, problemen met toezichhouders en de waan van de dag. Om de verwachtingen van de stakeholders te managen moet een organisatie of afdeling kansen voldoende benutten en risico's afdoende beperken. Als een organisatie of afdeling daar goed in is, kan ze samen blijvend waarde creëren en beschermen voor de stakeholders.

Waardemanagement verbindt

Conventioneel risicomangement kan gemakkelijk tot een separaat illusoir systeem met een hoog compliancegehalte verworden. Waardemanagement daarentegen is een verbindende benadering waarbij een organisatie of afdeling één gezamenlijk platform voor alle relevante typen management creëert. Het stelt een organisatie of afdeling in staat om steeds te prioriteren welke aanpassingen van de interne organisatie nodig zijn om de primaire stakeholders blijvend tevreden te houden.

Het managen van waarde heeft niet alleen betrekking op financiële, maar ook op minder of zelfs niet-financiële zaken, die allemaal hun impact op de waardeontwikkeling van en binnen een organisatie hebben. Zo beschouwd is het waardemanagement geen doel, maar een middel om in het belang van alle stakeholders waarde te optimaliseren.

Feitelijk is waardemanagement een methode waarmee het management van een organisatie de eigen inspanningen zodanig kan richten dat een tevoren beoogde uitkomst van het managementproces kan worden gerealiseerd, zodat de output een zekere toegevoegde waarde laat zien. Dat kan financiële waarde zijn, maar bijvoorbeeld ook 'medewerker-waarde' of 'klantwaarde'. <

E-learning

Binnenkort verschijnt de bij dit artikel horende e-learning over Waardemanagement op thefinanceacademy.nl.