

FRANK PETERS

Van
winst
naar
waarde



Door stakeholderengagement
naar langetermijnwaardcreatie

Boom

“Op weg naar een Rijnlands model 2.0 kan dit boek je helpen stakeholderengagement echt vorm te geven met niet alleen de achtergronden, maar vooral ook praktische handvatten. Aan de slag voor echte waardecreatie voor de lange termijn!”

Ingrid Thijssen | voorzitter VNO-NCW

“Als we doorgaan met vervuilen in het huidige tempo, dan laten we volgende generaties een uitgewoonde planeet na. We kunnen het allerergste nog voorkomen, maar er moet dan wel vele malen meer gebeuren dan nu het geval is. Het gaat daarbij niet meer alleen om een beetje minder energieverbruik. Bedrijven zullen hun productie moeten stoppen of echt moeten veranderen in samenspraak met de omgeving. Technisch is dat meestal ook mogelijk en de overheid en politiek moeten de moed hebben daarbij te kiezen en te dirigeren.”

Marjan Minnesma | directeur en oprichter Stichting Urgenda

“Als bedrijf heb je de verantwoordelijkheid om je impact in te zetten in het belang van alle belanghebbenden (stakeholders). Dit vraagt om een gerichtheid op langetermijnwaardecreatie, zowel ecologisch, maatschappelijk als economisch; alle in het belang van onze samenleving en toekomstige generaties.”

Feike Sijbesma | voormalig CEO Koninklijke DSM, president-commissaris Koninklijke Philips

“Onze ambitie is om de aarde te redden en natuurlijk is dat een verantwoordelijkheid voor alle bedrijven. Het is belangrijk dat je daarbij verantwoordelijkheid neemt in de volledige waardeketen en dus niet alleen in je eigen bedrijfsvoering. Iedereen kan die omslag maken. Het is nooit te laat om daarmee te beginnen. We hebben echter ook weer niet zo veel tijd. Tot 2030 ongeveer, dan wordt de klimaat schade onomkeerbaar. Uiteindelijk is er ook regelgeving nodig, omdat duidelijk is dat het zelfsturend vermogen van bedrijven klein is.”

Matthijs Visch | GM EMEA Patagonia

“Wij hebben met elkaar een samenleving gecreëerd met knalharde afrekenwaarden: efficiency, rendement, effectiviteit, kosten en baten. Daarin zijn we doorgeslagen, waardoor de menselijke maat zoek is en het vertrouwen in het maatschappelijke systeem is kwijtgeraakt. De mens moet weer centraal komen te staan en we moeten eerlijk en duurzaam samenleven. Daar heeft ook het bedrijfsleven een belangrijke verantwoordelijkheid te nemen.”

Jan Rotmans | hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid

“Hoe woeliger de wereld, hoe belangrijker het is om strategieën en activiteiten die duurzaam waarde leveren, voor mens, milieu en maatschappij, op koers te houden. Met alleen een blik op de korte termijn, kom je er echt niet meer. Maar, en dat is ook de realiteit, zonder dit kwartaal zijn er gewoonweg geen toekomstige kwartalen meer. Besluiten nemen onder dit soort druk is natuurlijk de core-business van het leiderschap van organisaties. Dit boek verrijkt het beschikbare instrumentarium voor het voeren van een goed debat en het ontdekken van de juiste weg voorwaarts.”

Stephanie Hottenhuis | CEO en voorzitter raad van bestuur KPMG Nederland

“Nederland verandert. We leven langer, werken anders, zijn digitaler en gaan anders met elkaar om. Er komen grote vragen op onze samenleving af. Hoe gaan we om met duurzaamheid, met wonen, met zorg, met diversiteit? Vragen die we alleen samen kunnen beantwoorden en waarin iedereen meetelt. Als maatschappelijke organisatie kiezen wij uit overtuiging voor het realiseren van langetermijnwaarde. En onze keuzes baseren we op grondige maatschappelijke inzichten en data. Echt luisteren naar alle belanghebbenden is daarbij onmisbaar. Zo zetten wij ons in om ‘nieuwe collectiviteit’ te realiseren: een Nederland met ruimte voor het individueel én het collectief belang. Door ieder mens mee te laten tellen, relevante samenwerkingen te realiseren en duurzaam te beleggen. Zo dragen we bij aan een duurzame samenleving voor onze ouders, onszelf en onze kinderen.”

Annette Mosman | CEO pensioenuitvoerder APG en Topvrouw van het Jaar 2022

“Professionals lijden aan impact-analfabetisme; ze kénnen de taal niet eens om uiting te geven aan natuurlijke, sociale, menselijke waarde. Het is tijd dat we leren tellen wat telt, zodat we het kunnen verrekenen in prijzen, winsten, rendement. *Van winst naar waarde* is precies wat we nodig hebben!”

Michel Scholte | medeoprichter True Price, Impact Institute, impactprofessional.com

“Ons geluk vinden wij in onze directe omgeving en die moeten we koesteren. Die omgeving is gebaat bij bedrijven die bereid zijn te investeren in het kleinschalige van die omgeving. We moeten als mensen, maar zeker ook als bedrijven, ophouden te denken dat we gelukkiger worden van meer efficiëntie en groter groeien. Want meer efficiëntie en meer winst is niet altijd beter en maakt zeker niet gelukkiger.”

Jan-Paul Rutten | 8e generatie directeur Gulpener Bierbrouwerij

“Bedrijven bestaan omdat er een samenleving is die behoefte heeft aan producten of diensten van deze bedrijven. Aandeelhouders zijn slechts één belanghebbende doelgroep van een bedrijf. Minstens zo belangrijk zijn medewerkers, toeleveranciers, klanten, burens, de gemeenschap, de overheid en wetenschap/onderwijs. Alles is met alles verbonden en deze onderlinge relaties vragen aandacht voor alles en iedereen. Niet eenvoudig, wel superinteressant. Dit boek is een helpende hand.”

Maria van der Heijden | directeur-bestuurder MVO Nederland

“Overheden en bedrijven moeten zich gaan richten op duurzaam en inclusief welzijn. Deze koerswijziging vergt creatieve en standvastige leiders die zich realiseren dat een maatschappij meer is dan het bruto binnenlands product (bbp) en een bedrijf meer dan kortetermijnwinst.”

Rutger Hoekstra | universitair hoofddocent Leiden Universiteit en auteur *Replacing GDP by 2030*

“De huidige maatschappelijke uitdagingen moeten we samen aangaan, met een eerlijke afweging van ieders belangen, om waardecreatie voor allen te realiseren. De financiële sector draagt een bijzondere verantwoordelijkheid als essentieel onderdeel van de samenleving. Wij moeten de reële economie en alle stakeholders dienen.”

Jeroen Rijkema | CEO Triodos Bank

“Uit mijn eigen onderzoeken, maar ook uit studies van vele anderen, blijkt dat onze kennis over duurzame prestaties en het gebruik van selectie- en waarderingscriteria volstrekt onvoldoende is voor de langetermijnprestaties in organisaties. Een andere kijk op talent-, prestatie- en stakeholdermanagement lijkt voor veel Nederlandse organisaties hoogstnoodzakelijk om tot duurzame prestaties te kunnen komen. Een perspectief dat uitgaat van de lange termijn. Uiteindelijk draait het in organisaties, net zoals in de natuur, slechts om één ding: continuïteit. Het nieuwe boek van Frank Peters geeft een zeer waardevolle nieuwe inbreng op dit onderwerp; van winst naar waarde. Een boodschap die ik volledig onderschrijf.”

Prof. dr. mr. Bas Kodden | hoogleraar Leiderschap- en Managementontwikkeling aan Nyenrode Business Universiteit

“Het gaat om onze kinderen, en de kinderen van onze kinderen. Met die overtuiging is het vanzelfsprekend dat je als ondernemer en als individu waarden centraal stelt en niet geld. Om dat te bereiken moet je elkaar kennen en naar elkaar luisteren. En dan samen het verschil maken!”

Marianne van Keep | Chief Sustainability Officer Verstegen Spices & Sauces, MVO manager van het jaar 2021- 2022

“Het is knap onrustig in onze wereld. We struikelen van crisis naar crisis en de waan van de dag domineert ons denken en handelen. Hierdoor neemt de chaos alsmaar toe. We moeten terug naar de bedoeling. Dit manifest biedt handvatten.”

Ruud Veltenaar | filosoof, spreker en schrijver

“Kortetermijnsucces met organisaties kun je soms nog wel bereiken door toepassing van uitputting, druk, angst en uitbuiting – van medewerkers, leveranciers, klanten, dieren, de planeet. Het is alleen niet ethisch én het is niet duurzaam. Langetermijnsucces zul je daarmee niet bereiken. Wat is jouw legacy als leider? En heb je de moed om het eerlijke en echte verhaal als purpose te formuleren?”

Guy van Liemt RM | boardroom consultant, public speaker en lid College Register Marketeers

“Heeft uw bedrijf concreet en actief bijgedragen aan het oplossen van de problemen van onze samenleving? Of deze juist in stand gehouden of verergerd? Bestuurders die deze vraag als bijzaak zien vergissen zich. In dit boek wordt kraakhelder waarom.”

Marjolein Demmers | directeur Natuur & Milieu

“Bedrijven dienen hun verantwoordelijkheid te nemen om zowel klantwaarde als maatschappelijke waarde te leveren op grote thema's zoals klimaatverandering, biodiversiteit en welzijn. Wij zetten onze purpose Enhancing Society Together centraal. Dat is ons doel en winst is ons middel.”

Erik Oostwegel | CEO Royal HaskoningDHV

“De duurzame ontwikkelingsdoelen (SDGs) zijn bepalend voor de toekomst van bedrijven. Het omgekeerde is ook waar: bedrijven hebben een bepalende impact op deze doelen. Ondernemen in, met en voor deze samenleving, dat kan je alleen met brede stakeholderbetrokkenheid doen.”

**Linda van Beek | Executive Director Global Compact Network
Netherlands**

“In 1970, net voordat de Club van Rome het omineuze ‘Limits to growth’ publiceerde, formuleerde de econoom Milton Friedman kernachtig en glashelder de geloofsbelijdenis van de vrijemarkteconomie: ‘The social responsibility of business is to increase its profits’. Profits voor de aandeelhouders, wel te verstaan. Zijn *Capitalism and Freedom* (1962) werd de bijbel van het neoliberalisme, en dat Friedman in 1976 de Nobelprijs voor de economie kreeg, tekent het geloof in zijn theorie, die afgelopen decennia feitelijk eerder een ideologie is gebleken te zijn. Niet alleen levert *capitalism* voor de meeste wereldbewoners helemaal geen *freedom* op, maar resulteert het wel in de verwoesting van ecosystemen die ook het fundament zijn van de hele economie. En bovendien is het begrip vrijemarkteconomie vooral een rookgordijn, dat verhult dat die vrijemarkteconomie helemaal niet bestaat. *Elke* economie is *altijd* ook onderworpen aan beleidskeuzes van overheden. De hoogste tijd dus voor een radicaal andere benadering. En dat doet Frank Peters in *Van winst naar waarde* gepassioneerd, in heldere bewoordingen en op een hele praktische manier. Zijn uitgangspunten zijn terecht de lange termijn, en het uitgaan van de belangen van alle betrokkenen. Een belangrijk en hoogstnodzakelijk boek.”

**Maurits Groen | ondernemer, medeoprichter van o.a. WakaWaka,
Kipster en IgniteNow**

“Omzet en winst kun je alleen maken als die je gegund worden. Om op lange termijn relevant te blijven als organisatie moet je de werkelijke maatschappelijke behoeften begrijpen. Dat is de basis voor een zinnige innovatie-agenda.”

Coen de Ruiter | algemeen directeur Greenchoice

“In een oprechte dialoog tussen alle stakeholders kan het noodzakelijke begrip voor de kortetermijnconsequenties van de keuze voor langetermijnwaardecreatie ontstaan. En de ruimte en creativiteit om deze met elkaar te realiseren.”

Diederik de Groot | Breathe.org

“Het is zaak dat we samen zorgen voor de aarde. Dat geeft niet alleen een verantwoordelijkheid in de eigen organisatie, maar ook in de gehele keten. Het creëren van een duurzame keten, transparantie en integere relaties met de eigen omgeving zijn hierin belangrijke pijlers. Uiteindelijk zal je voor een verbinding moeten zorgen tussen aarde en mens.”

Erik Does | algemeen directeur Udea

“Tot de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap behoort ook langetermijnwaardecreatie. Rentmeesterschap vereist verantwoorde allocatie van middelen en verantwoordelijkheid nemen en rekening houden met de belangen van anderen en toekomstige generaties. Bestuur en beheer, verantwoorde-lijkheid en toezicht krijgen een andere invulling. Van winst naar waarde.”

Aukje Haan | partner en ESG Taskforce CMS

“Langetermijnwaardecreatie begint met een blik op een betere toekomst. Dat vraagt om mensen die vanuit hun wezen het goede willen doen, en anderen daar-in meekrijgen. Zo leggen wij een glasvezelnetwerk aan dat generaties meegaat. Tegelijkertijd vraagt het om een scherpe blik in het hier-en-nu. Elke dag zorgen we ervoor dat onze klanten verbonden blijven en stakeholders vertrouwen hou-den in ons bedrijf. Die opgave om waarde te creëren op korte en lange termijn, maakt werken bij KPN betekenisvol.”

Joost Farwerck | CEO en voorzitter raad van bestuur KPN

“Bij Auping voelen we een nadrukkelijke verantwoordelijkheid om de wereld leefbaar, gezond en veilig te houden, ook en met name voor toekomstige gene-raties. We geloven dat een circulair businessmodel daar optimaal aan bijdraagt. Daarin is geen ruimte voor verspilling, vervuiling en het verbranden van mate-rielen. Als familiebedrijf uit Deventer ontwikkelen we al sinds 1888 duurzame, persoonlijke oplossingen voor slaap en rust. Ons uitgangspunt is daarbij dat we mensen willen uitrusten, maar ook de planeet wat rust willen gunnen. Sinds maart 2020 zijn we B Corp gecertificeerd en dat betekent dat we in de statuten van de onderneming verankerd hebben dat de belangen van al onze stakeholders meewegen in beslissingen.”

Jan-Joost Bosman | algemeen directeur Auping

Van winst naar waarde

Door stakeholderengagement naar
langetermijnwaardecreatie

Frank Peters

Boom

Inhoud

- **Voorwoord**
door *Mijntje Lückerath-Rovers* 15
- **Over Van winst naar waarde** 19
- 1. **De wantrouwende omgeving voert de druk op** 23
- 2. **De omgeving als uitgangspunt voor het bestuurlijk handelen** 35
- 3. **Moreel leiderschap is geen keuze** 55
- 4. **Langetermijnwaardecreatie verankeren in identiteit en bedrijfscultuur** 67
- 5. **Bestuurders en toezichthouders samen naar duurzame waardecreatie** 85
- 6. **De stakeholders identificeren en categoriseren** 101
- 7. **Strategieën voor stakeholderengagement** 121
- 8. **Zorgvuldige communicatie met stakeholders in vreedestijd en crisistijd** 137
- 9. **Verbinding vraagt om structuur, verslaglegging en verantwoording** 157
- **Epiloog: randvoorwaarden voor succesvol stakeholderengagement** 177

Bijlagen 183

1. Inventarisatie per stakeholdergroep 185
 2. De stakeholderengagementstrategieën 187
 3. De Principles en Sustainable Development Goals (SDGs) | Verenigde Naties 189
 4. Het SDG-stappenplan | VNO-NCW 193
 5. Impact meten in de praktijk | Impact Institute 195
 6. Measuring Stakeholder Capitalism | World Economic Forum 197
 7. The Clarkson Principles | Clarkson Centre for Business Ethics 199
- Geraadpleegde en inspirerende literatuur 201
- Dankwoord 205
- Over de auteur 207

'The world doesn't belong to leaders,
the world belongs to humanity'
Dalai Lama

Voorwoord

Voor u ligt het boek *Van winst naar waarde* van Frank Peters, ik heb hier al met veel plezier kennis van mogen nemen. De roadmap met de praktische handvatten die Frank biedt, kan bestuurders en commissarissen die met het onderwerp langetermijnwaardecreatie worstelen, helpen om dit thema nadrukkelijker te expliciteren en er invulling aan te geven. Met name vragen als: ‘Wat is voor deze organisatie eigenlijk langetermijnwaardecreatie?’ Of: ‘Wie zijn wij, in deze boardroom, om op afstand te kunnen bepalen wat dit bedrijf aan waarde levert aan onze stakeholders?’

Je weet het pas, als je het gevraagd hebt. Stakeholderengagement, weten welke waarde voor welke stakeholder belangrijk is, is dan ook terecht een kernbetoog van dit boek. Zoals Frank schrijft, niet het eenrichtingsverkeer van stakeholdermanagement, maar écht stakeholderengagement dat ‘uitgaat van evenwicht en wederkerigheid en samen zoeken naar een gemeenschappelijk perspectief’.

In 2018 schreef ik in *Het Financieele Dagblad* dat ‘langetermijnwaardecreatie’ het nieuwe buzzwoord was in corporate governance.¹ Een buzzwoord is iets waar iedereen over praat, niemand weet precies wat het betekent en er wordt veel van verwacht. Dit vage begrip zou wat mij betreft door bestuurders en commissarissen nader geconcretiseerd moeten worden. Gelukkig is er sindsdien al veel veranderd. In 2022 beschrijven de meeste grote ondernemingen in hun jaarverslag hun waardecreatiemodel, voeren ze stakeholderdialogen en maken ze inzichtelijk op welke wijze ze impact proberen te maken. Impact die verder gaat dan het hek van het bedrijf, maar ook kijkt naar waardecreatie voor alle stakeholders: klanten, werknemers, leveranciers, de maatschappij, en ja, ook de aandeelhouders.

Dit is dan ook, mijns inziens, de belangrijkste taak van bestuurders en commissarissen: het zorgvuldig afwegen van de belangen van alle relevante stakeholders. Dit is geen eenvoudige taak en is een grote verantwoordelijkheid. Het is namelijk niet altijd een win-win-win-situatie. Het betekent dat bestuurders en commissarissen soms besluiten moeten nemen die ten gunste komen van

1 <https://fd.nl/opinie/1279680/lange-termijn-waardecreatie-is-nieuwe-buzzwoord-in-corporate-governance-mli2ca9fAUFo>

de ene groep stakeholders maar ten koste gaan van de andere groep stakeholders. Volgens Michael Jensen, in 1976 de grondlegger van de agentschapstheorie (waarbij bestuurders worden neergezet als opportunistische, zichzelf verrijkende en eigenbelang nastrevende managers, en commissarissen dit gedrag in toom moeten houden), is het stakeholdermodel dan ook een utopie. Het is volgens hem nu eenmaal niet mogelijk om meer dan één belang tegelijkertijd te maximaliseren. Bovendien ontbreekt de tucht van een markt om onzorgvuldige claims, van met name niet-financiële waardecreatie, te controleren. Voor hem blijft dus het aandeelhoudersmodel het leidende model. Omdat er hierbij maar één belang te maximaliseren is, dat van de aandeelhouder, en waarbij de tucht van de financiële markt hierop toeziet en ingrijpt.²

Het is dus van belang dat doelen en prestaties op het gebied van langetermijnwaardecreatie beter meetbaar, controleerbaar en vergelijkbaar worden, omdat we anders nooit de argumenten van Jensen en anderen, kunnen weerleggen. Bedrijven moeten aanspreekbaar zijn op hun doelen. Het mag geen praatje voor de Bühne zijn. En, zoals ook Frank in zijn boek betoogt, is het daarbij cruciaal dat de economische en maatschappelijke aspecten van langetermijnwaardecreatie gezamenlijk worden gezien. Initiatieven die zich alleen richten op de maatschappelijke of milieuaspecten (ESG) onderschatten de strategische implicaties en de interactie tussen de verschillende onderdelen van waardecreatie, en vice versa. We moeten het dus over E-ESG hebben: *Economic, Environmental, Social en Governance*. Een economisch noodzakelijke reorganisatie beïnvloedt de werkgelegenheid, klanttevredenheid beïnvloedt aandeelhoudersrendement, energieverbruik brengt zowel financiële als maatschappelijke kosten met zich mee, en de keuze van de leverancier bepaalt mede de kostprijs van je product of dienst, et cetera. De afweging die bestuurders en commissarissen daarin maken is leidend in de vraag of er waarde gecreëerd of vernietigd wordt. En minstens zo belangrijk: wie daar de opbrengsten van geniet en wie de kosten daarvan draagt.

Het is al eerder geprobeerd, de financiële en maatschappelijke onderwerpen echt te integreren. In de jaren negentig met *People, Planet, Profit*, de 3 P's. Het had als doel om op harmonieuze wijze de belangen van mens, planeet en onderneming (winst) in balans te brengen. De bedenker van deze term, John Elkington, schreef in 2018 een artikel in de *Harvard Business Review* waarin hij opriep

2 Jensen, M.C. (2015). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.

deze term te heroverwegen.³ Hij betreurde het dat de 3 P's niet hebben geleid tot waar hij ze voor bedoeld had: het transformeren van het kapitalisme. Toch moeten we het blijven proberen en dit boek levert daar ook een bijdrage aan.

Gelukkig heeft Frank Peters een positiever mensbeeld dan de eerdergenoemde Michael Jensen. Bestuurders willen echt het goede doen en hij pleit dan ook voor het tegenovergestelde van Jensens propositie om maar één belang, dat van de aandeelhouders, te maximaliseren. Bedrijven en organisaties moeten hun aandacht verleggen van alleen winst voor de aandeelhouder naar waarde voor alle stakeholders. Aan de andere kant erkent Frank echter óók dat dit niet eenvoudig is en dat met name het vraagstuk welke waarden er dan gemaximaliseerd moeten worden om een gestructureerde, onderbouwde en ook verdedigbare aanpak vraagt. Dit boek kan daarbij helpen. Frank laat de lezer kennismaken met verschillende perspectieven op stakeholderengagement en waarom waardecreatie voor iedereen een randvoorwaarde is geworden voor veel bedrijven voor hun *license to operate*. Daarnaast kunnen de heldere opzet, voorbeelden en handvatten in dit boek bedrijven en professionals helpen om gestructureerd langetermijnwaardercreatie in beeld te brengen waardoor ook de gemaakte keuzes beter onderbouwd en uitgelegd kunnen worden.

Want we moeten het blijven hebben over de 3 P's, of over E-ESG. Van winst naar waarde!

Ik wens u veel leesplezier!

Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers is hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University/TIAS

3 <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Over Van winst naar waarde

De druk op organisaties wordt steeds groter. De omgeving is mondig en heeft met social media de tools om iedere organisatie of bestuurder op de knieën te krijgen. Ze maakt dan ook onomwonden duidelijk dat organisaties als ze besluiten nemen rekening moeten houden met de positie van belanghebbenden in de omgeving. Bestuurders kunnen de belangen, verwachtingen en waarden en normen van de stakeholders niet langer negeren. Ze moeten bovendien voldoen aan nieuwe Europese *reporting guidelines* en ze krijgen te maken met een geactualiseerde Corporate Governance Code die allebei stakeholderengagement benadrukken.

In 1970 publiceerde de Amerikaanse econoom en voorvechter van het vrije-marktkapitalisme Milton Friedman zijn beroemde essay in *The New York Times* met als titel 'The social responsibility of business is to increase its profits'. Hij schreef dat in een vrij, ondernemingsgewijs productiesysteem de topmanager een werknemer was van de aandeelhouders. Hij hoefde alleen aan hen verantwoording af te leggen. En hun wens was simpel: binnen de regels van de wet zoveel mogelijk geld verdienen. 'Wat goed is voor de aandeelhouders, is goed voor de gemeenschap', aldus Friedman. Veel ondernemers en aandeelhouders zijn volledig vergroeid met deze Friedman-doctrine: de enige maatschappelijke taak van bedrijven is meer winst maken.

Terugkijkend heeft dit denken vooral economische en raciale ongelijkheid gebracht. Individualisme, eigenbelang en materialisme zijn gaan overheersen. Daarbovenop komt nog de catastrofe van een impactvolle klimaatverandering. Het is daarom niet verwonderlijk dat steeds minder mensen geloven dat kapi-

talisme kan leiden tot een gelijkere en duurzamere toekomst. Het aandeelhoudersdenken van Friedman lijkt daarmee z'n langste tijd te hebben gehad.

Stakeholderperspectief leidend

Het denken kantelt steeds meer naar het leidend maken van het bredere stakeholderperspectief. In 1984 lanceerde Edward Freeman zijn Stakeholder Theory. Deze theorie gaat ervan uit dat organisaties bestaansrecht hebben dankzij alle stakeholders. En dat organisaties dus ook waarde moeten creëren voor hen, in plaats van alleen voor de aandeelhouders. Anders ben je op termijn niet succesvol en verlies je de *license to operate*.

Het denken van Freeman krijgt navolging. Zo handelden de voormalige bestuurders Feike Sijbesma (DSM) en Paul Polman (Unilever) in zijn geest bij de transformatie van hun organisaties, het World Economic Forum (WEF) bepleit internationaal het zogenoemde stakeholderkapitalisme en in Nederland wijst ook werkgeversorganisatie VNO-NCW nadrukkelijk op de noodzakelijke focusverandering. Het draait niet alleen meer om de financiële resultaten (*doing well*). Daarmee waren organisaties louter gericht op de korte termijn en het belang van de aandeelhouder! Dat is in deze tijd onhoudbaar geworden. Bestuurders worden hard aangesproken op het handelen van hun organisaties als dit indruist tegen de belangen en verwachtingen van de omgeving. Zo zullen organisaties ook rekening moeten houden met bijvoorbeeld de sociale en ecologische belangen van de omgeving (*doing good*). Ze zullen in de praktijk dus moeten laten zien dat *doing good* en *doing well* heel goed samen kunnen en dat daarmee het belang van alle stakeholders wordt gediend, ook dat van de aandeelhouders.

Europese regelgeving richtinggevend

Nieuwe Europese regelgeving, waaraan de Europese Unie zich met de Green Deal heeft gecommitteerd, dwingt organisaties naast hun financiële verslaglegging ook te rapporteren over de impact op *Environment, Social* en *Governance* (ESG). Zo legt de nieuwe Europese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) organisaties een framework van richtlijnen op voor het rapporteren over niet-financiële criteria en het verankeren van duurzame doelstellingen in de strategie. Deze EU-richtlijn is vanaf 2024 van kracht voor grotere bedrijven.

Maar feitelijk zou iedere zichzelf en de omgeving respecterende organisatie er naar moeten leven en handelen.

Deze ontwikkelingen maken dat langetermijnwaardecreatie en impact creëren voor de samenleving geen vrije keuze meer is. We kunnen ons immers niet veroorloven dat we steun verliezen vanuit de interne en externe omgeving. Uiteindelijk is het de license to operate voor iedere organisatie. En toch onderschatten bestuurders nog enorm hoeveel regelgeving er op het gebied van duurzaam ondernemen op hen afkomt en wat daarvan de impact is. Maatschappelijke waarde creëren wordt de belangrijkste functie van een organisatie en niet louter producten verkopen of winst maken. Impact maken moet je dus vooropstellen als organisatie.

Maar daarvoor is het wel noodzakelijk dat je voldoende inzicht hebt in de werkelijke maatschappelijke waarde. Een organisatie kan alleen sturen op de lange termijn als ze weet hoe ze impact maakt en welke factoren haar succes bepalen. Om beleid te maken en zich daarover te kunnen verantwoorden, heeft ze inzicht nodig in de waarde die de organisatie onttrekt en toevoegt aan de samenleving. Daarom is het belangrijk de economische, sociale en milieu-impact te meten en transparant te maken. Dit inzicht zorgt voor betere strategische besluitvorming doordat verschillende belangen beter kunnen worden afgewogen en korte- en langetermijndoelen met elkaar in balans kunnen worden gebracht.

Stakeholderengagement is de basis

Organisaties zullen hun ESG-beleid en doelen moeten bepalen in samenwerking met de betrokken stakeholders. Ze moeten daarvoor de dialoog en samenwerking zoeken met de interne en externe stakeholders in de omgeving. Dat gaat in de praktijk dus verder dan stakeholdermanagement, zoals dat nu in veel bedrijven in een bepaalde vorm al voorkomt.

Stakeholdermanagement gaat uit van eenrichtingsverkeer, waarbij de nadruk ligt op informeren. Bij stakeholderengagement ligt de lat veel hoger. Dat richt zich namelijk op het aanmoedigen van interactie met en inclusie van stakeholders. De organisatie moet bovendien bereid zijn tot verandering. In het streven naar langetermijnwaardecreatie is stakeholderengagement de enige optie, omdat dit uitgaat van evenwicht en wederkerigheid en samen zoeken naar een gemeenschappelijk perspectief. In dit boek spreek ik dus steeds over stakeholderengagement omdat *stakeholdermanagement* niet ver genoeg gaat.

Bedrijven en organisaties moeten hun aandacht verleggen van winst voor de aandeelhouder naar waarde voor alle stakeholders. Niet alleen in woorden, maar zeker ook in daden. Langetermijnwaardecreatie en het beleid op ESG vormen dus de basis en het kader voor stakeholderengagement.

Geen organisatie zal aan ieders verwachtingen kunnen voldoen. Verschillende stakeholders kunnen immers tegengestelde belangen hebben. Een organisatie hoeft en kan daarom ook niet perfect te zijn. Belangrijk is dat je je verantwoordelijkheid neemt, dat je doet wat je belooft en dat je beleid consistent is. Dat zorgt voor vertrouwen bij de stakeholders in de omgeving. Daarnaast moet je laten zien te streven naar voortdurende verbetering. Uiteindelijk zullen organisaties die zich inzetten om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen en waarde te creëren voor alle stakeholders meer beloond worden door de omgeving. Dat kan onder meer terugkomen in een sterkere reputatie, al mag dat nooit het doel zijn.

Het is een misverstand te denken dat je een stakeholder kunt managen en kunt controleren. Net als met jouw reputatie is regie hierop een illusie. Je kunt er wel voor zorgen dat je luistert, dat je ze hoort, respecteert en rekening houdt met hun belangen en verwachtingen en dat je waar mogelijk samenwerkt. Dat zal het vertrouwen doen toenemen.

Roadmap voor de praktijk

Veel bestuurders worstelen met de uitdagingen van langetermijnwaardecreatie en stakeholderengagement. ‘We willen wel, maar weten niet hoe’, is een veel gehoorde reactie. In *Van winst naar waarde* sta ik stil bij de opkomst van het stakeholderkapitalisme en hoe bedrijven en hun bestuurders kunnen voldoen aan de verwachtingen en waarden en normen van alle belanghebbenden. Het boek biedt een roadmap voor de omslag van winst naar waarde door stakeholderengagement. Niet waar het gaat om het stellen van de concrete doelen, want daarover wordt al veel gepubliceerd. Dit boek biedt ondernemers, bestuurders, managers en commissarissen die zich willen voorbereiden op de CSRD-richtlijnen juist praktische lessen voor stakeholderengagement in het proces van langetermijnwaardecreatie. En daarmee op termijn voor het behouden van de license to operate voor jouw organisatie.

1. De wantrouwende omgeving voert de druk op

'He who does not trust enough
will not be trusted'

Lao Tzu



Al jaren verschijnen er cijfers over het gebrek aan vertrouwen in bedrijven, organisaties en hun bestuurders. De Trust Barometer van pr-bureau Edelman luidt ieder jaar weer de noodklok dat het wantrouwen nog verder is gegroeid. Ook de COVID-crisis heeft daar een impuls aan gegeven. Bedrijfsleven, overheid, media en ngo's, allemaal hebben ze last van het gebrek aan vertrouwen en de toenemende druk vanuit de samenleving. Denk maar aan de mondkapjesaffaire van Sywert van Lienden of de druk die Milieudefensie uitoefent op bedrijven als Shell, Schiphol en Tata Steel.

De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' is definitief voorbij. We leven nu in het tijdperk van *be good and prove it*. Je zult voortdurend met gedrag en daden moeten laten zien dat je doet wat je belooft. En dat gaat ook niet meer veranderen.

Je reputatie wordt bepaald door de vraag of je kunt voldoen aan de verwachtingen van de omgeving om zo het vertrouwen te winnen. Vertrouwen is namelijk de basis om verbinding te creëren. Ben je daartoe niet in staat, dan is het snel met je gedaan. Een reputatie opbouwen vergt jaren en kan met een tweet teniet worden gedaan. Het motto 'geen woorden maar daden' moet daarom het uitgangspunt zijn voor je handelen.

Verscheurd vertrouwen

Op steeds bredere schaal ziet men in dat het economische en ecologische systeem hun grenzen hebben bereikt. Zo is er, ook in de westerse wereld, sprake van grote inkomensongelijkheid en komt het milieu steeds verder onder druk te staan. Dat zorgt er mede voor dat de samenleving zeer wantrouwig is geworden tegenover overheden, bedrijven en hun bestuurders en media.

Er wordt inmiddels openlijk gesproken over dat we ook in Nederland te maken hebben met een laag-vertrouwensamenleving. Voorheen was dat vooral voorbehouden aan staten met een dictatuur. Uit meerdere onderzoeken (2021) blijkt dat 70 procent van het publiek de overheid wantrouwt. Ook COVID en schandalen als de toeslagenaffaire hebben dat wantrouwen gevoed. Het vertrouwen tussen mensen onderling neemt eveneens af. Het publiek vertrouwt vooral op personen die letterlijk of gevoelsmatig dicht bij hen staan, zoals vrienden, familie en peers. Artsen en wetenschappers genieten ook nog steeds het vertrouwen.

Dit gescheurde vertrouwen leidt tot verdeeldheid en steeds meer polarisatie van standpunten. In het boek *Radical Markets* spreken auteurs Eric A. Posner

en Glen Weyl over het verraderlijke risico van polarisatie voor de samenleving. Als oorzaak zien ze een politiek discours dat wordt geteisterd door soundbites, gemeenplaatsen en haatzaaiende taal. De gevolgen daarvan zijn een toenemend gevoel van hulpeloosheid bij een groot deel van het publiek, rigide politieke grenzen die slecht aansluiten bij de werkelijke opvattingen van burgers, wrok tegen de politieke elites en het verval van het vertrouwen van het publiek.

Deze situatie maakt het moeizaam om een gemeenschappelijke basis te vinden voor beleid en handelen. De luidste stemmen nemen vaak tegengestelde standpunten in. De praktijk laat zien dat de leidende politieke en economische klasse er niet in geslaagd is de verbinding tussen tegenstanders te creëren. Sterker nog er heeft juist een verwijdering van andersdenkenden plaatsgevonden, waardoor de tegenstellingen groter zijn geworden. Voorbeeld daarvan is het wegzetten van de antivaxers in het COVID-beleid. De ene groep vindt de andere ‘wappies’ en de andere noemt voorstanders van het beleid ‘fascisten’. De onredelijkheid is alom aanwezig en het wordt dan moeizaam om nog een middenpositie te zoeken en gemeenschappelijk handelingsperspectief te vinden. Feitelijk is hiermee een tweedeling in de samenleving ontstaan.

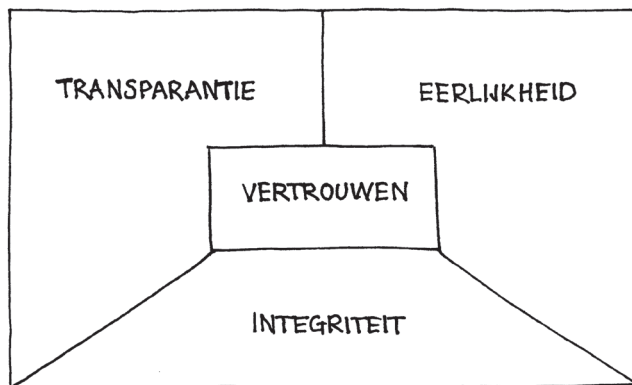
Verschillende wetenschappers spreken zelfs van een meedeling. Er is volgens hen sprake van een complexe verdeeldheid langs verschillende soorten breuklijnen, zoals leeftijd, arbeidsvorm, gezondheid, sociaal netwerk en leefomgeving. Ook het gebruik van social media zien zij als een breuklijn. Volgens hen was er al langer sociaal-ruimtelijke en sociaal-economische segregatie zichtbaar, maar heeft de coronapandemie als een contrastvloeistof gewerkt die de bestaande verschillen zichtbaar heeft gemaakt. Sommige kloven zijn verder verdiept, bijvoorbeeld tussen de verschillende soorten arbeidscontracten. Ook zijn er nieuwe kwetsbare groepen ontstaan. Jongeren, hogeropgeleide zzp'ers en inwoners van zwakkere wijken in grote steden zijn harder getroffen door de coronacrisis.

Vertrouwensherstel kost tijd

Wantrouwen beïnvloedt niet alleen hoe de omgeving je organisatie ziet, maar ook hoe ze handelt. Het is bijvoorbeeld bepalend voor de positie die consumenten innemen, en daarmee voor hun aankoopbeslissingen of de steun die ze bereid zijn te geven aan (voorgenomen) beleidsbeslissingen van de overheid.

Een oplossing vinden is niet simpel. Vertrouwen krijg je niet door daar zelf actief om te vragen, zoals je dat regelmatig ziet gebeuren door bestuurders van bedrijven of bewindspersonen van een kabinet. We zullen het eens moeten worden over de oorzaken van onze maatschappelijke en economische problemen en dan gezamenlijk actie moeten ondernemen om ze aan te pakken. Vertrouwen is alleen te herstellen door concrete daden.

Harvard Business School heeft onderzocht dat actief investeren in relaties met de omgeving cruciaal is. Dat geldt niet alleen voor overheden en instanties, maar ook voor bedrijven en hun bestuurders. Daarnaast is bepalend of je empathisch bent, een logisch verhaal vertelt en daarin ook consistent bent. Ten slotte is het zaak situaties zorgvuldig te beoordelen en gedragen besluiten te nemen. In de praktijk moet je vooral bereid zijn om die besluiten toe te lichten en daarover verantwoording af te leggen.



Figuur 1 De elementen van vertrouwen

Vertrouwen is de optelsom van transparantie, integriteit en eerlijkheid. Die principes kun je dus maar beter leidend laten zijn in je gedrag en communicatie. Doe je dat niet, dan verlies je het vertrouwen en daarmee de basis voor de verbinding met de omgeving. Houd er rekening mee dat vertrouwen broos is en als het eenmaal een deuk oploopt, is het herstel tijdrovend en soms zelfs onmogelijk. Vertrouwen herwinnen is namelijk een proces van jaren.

De externe en interne omgeving verwacht zelfs hypertransparantie. Daarbij wordt alles wat je doet in de organisatie uiteindelijk zichtbaar. We opereren in een glazen huis en dat betekent dat je zowel in woord als daad volledige openheid toont. Belangrijk is de omgeving niet alleen mee te nemen in de successen,

Over de auteur

Frank Peters is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications (2014). Daarvoor gaf hij bijna 19 jaar leiding aan de Nederlandse vestiging van het internationale pr-netwerk Porter Novelli. Hij zit ruim 30 jaar in het communicatievak en zijn specialismen zijn reputatiemanagement, issue management, crisiscommunicatie en integer leiderschap. Vanuit zijn bureau VIRTUS Communications geeft Frank strategisch advies aan opdrachtgevers in het bedrijfsleven, non-profit en de overheid. Daarnaast adviseert hij individuele bestuurders en family offices.

Frank is onder meer lid van de raad van advies van SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) van de Universiteit van Amsterdam en voormalig bestuurslid van SIRE (Stichting Ideële Reclame) en de Beroepsvereniging voor Communicatie (Logeion).

Frank doceert op zijn vakgebied aan een aantal universiteiten en businessschools in binnen- en buitenland en is medeoprichter en -eigenaar van opleidingsinstituut Iris Academy.

Eerder verschenen van hem de boeken *Reputatie onder druk*, *What are they Saying about you?*, *Mediatraining voor iedereen*, *Crisiscommunicatie voor iedereen*, *Reputatiemanagement voor iedereen*, *Spanning rond de Boardroom* (samen met Eric Heres) en *Het juiste doen als niemand kijkt*, over integer leiderschap. Dat laatste boek stond op de shortlist van Managementboek van het Jaar 2022.

Bedrijven en organisaties zullen hun aandacht moeten verleggen van alleen winst voor de aandeelhouders naar waarde voor alle stakeholders. Niet alleen in woorden, maar zeker ook in daden. Nieuwe Europese regelgeving (CSRD) legt organisaties op vanaf 2024 naast hun financiële verslaglegging ook te rapporteren over de impact op *Environment, Social* en *Governance* (ESG). Veel bestuurders worstelen met de manier waarop ze met deze ontwikkeling moeten omgaan. Zeker omdat de doelen hiervoor in samenspraak met de relevante stakeholders tot stand moeten komen.

Van winst naar waarde staat stil bij de opkomst van het stakeholderkapitalisme. Reputatiestrategie **Frank Peters** laat zien hoe bedrijven en hun bestuurders kunnen voldoen aan de verwachtingen en waarden en normen van alle belanghebbenden. Bovendien schetst hij een roadmap voor het proces van stakeholderengagement, dat essentieel is om waarde te creëren op de lange termijn en te kunnen voldoen aan de nieuwe wetgeving.

Dit boek biedt ondernemers, bestuurders, managers en commissarissen praktische lessen over stakeholderengagement in het proces van langetermijnwaardecreatie. Samen vormen ze de basis van de *license to operate* voor je organisatie.

“Op weg naar een Rijnlands model 2.0 kan dit boek je helpen stakeholderengagement echt vorm te geven met niet alleen de achtergronden, maar vooral ook praktische handvatten. Aan de slag voor echte waardecreatie voor de lange termijn!”

Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW



Frank Peters is oprichter van Virtus Communications en adviseert gerenommeerde bedrijven, organisaties en bestuurders over reputatiemanagement en crisiscommunicatie. Eerder schreef hij onder andere *Reputatie onder druk* en *Het juiste doen als niemand kijkt*, dat de shortlist van Managementboek van het Jaar 2022 haalde.

