



Focus op maatschappelijke waarde

Ondernemenderwijs – M.P.Wiersma 270519

De aandacht voor maatschappelijke waarde en zingeving is groter dan ooit. In dit stuk gaan we na wat de betekenis van deze beweging is voor organisaties, hoe urgentie het is en wat nodig is om deze ontwikkeling te realiseren.

Beweging

In toenemende mate is de kritiek te beluisteren dat bedrijven en instellingen te weinig aandacht hebben voor hun maatschappelijk rol. We zien kritiek op bijvoorbeeld de financiële sector, maar ook op de moeite die instellingen hebben om naar meer dan de interne kpi's te kijken en juist te sturen op maatschappelijk waarde ¹.



Ook de belangstelling voor persoonlijke zingeving is in kranten en tijdschriften frequent zichtbaar. Mensen zijn in toenemende mate op zoek naar waarde waaraan zij zich willen verbinden. Dat heeft gevolgen voor hun keuzes als consument, als burger en als medewerker.

Deze beweging is op te vatten als een zoektocht naar een breder perspectief dan gerichtheid op alleen directe economische waarde, een perspectief dat meeweegt wat de opbrengst en gevolgen zijn voor ook andere dan economische factoren. Afhankelijk van de definitie wordt een balans gezocht tussen bijvoorbeeld sociale waarde, ecologische waarde, economische waarde, infrastructurele waarde, persoonlijke waarde enzovoorts. Het perspectief wordt daarmee integraal, niet vanuit één vakgebied, maar in samenhang met alle technische, economische, sociale en omgevingsfactoren ².



De betekenis voor bedrijven en instellingen

In eerste instantie zou je denken dat de maatschappelijke waarde van de bedrijven en instellingen voorbaat gegeven is. Ze doen toch allemaal iets waar vraag naar is?! Hier zijn echter meerdere vragen bij te stellen:

- Is het geleverde ook werkelijk een bijdrage aan klanten/ cliënten/ studenten/ burgers en de maatschappij als geheel?
- Wat gebeurt er met een eventuele winst, komt die ten goede aan klanten/ cliënten/ studenten/ burgers of gaat die naar enkele aandeelhouders?
- Veroorzaakt de kerntaak schade op andere aspecten?
- Is er vanuit de kennis en competentie van de organisatie een grotere en meer diverse maatschappelijke bijdrage mogelijk en wenselijk?

Deze vragen hebben de afgelopen jaren geleid tot acties, initiatieven en experimenten van bedrijven en instellingen. Soms is dat incidenteel, bijvoorbeeld een dag per jaar iets maatschappelijks doen. Soms meer structureel, bijvoorbeeld nagaan hoe duurzaam men werkt, wat de CO₂ uitstoot is enz..

De laatste van de bovenstaande vragen -naar een mogelijk grotere maatschappelijke bijdrage- heeft veel meer maatschappelijke impact, juist daarop is de meeste maatschappelijke winst te behalen. Maar dat vraagt ook een aanzienlijke transitie in denken en doen. Maar dat zal juist een belangrijke factor zijn in de motivatie voor het werk en uiteindelijk voor het besluit ergens te gaan of te blijven werken. Participatie lijkt dan ook niet vrijblijvend: wie niet instapt verliest op termijn de relevantie voor klanten/ cliënten/ studenten/ burgers, voor medewerkers en voor de samenleving ³.

Initiatieven

We zien inmiddels diverse initiatieven. Daarbij wordt vaak aangesloten bij de 'Sustainable Development Goals'.



Dat is uiteraard een goede zaak. Wel mag genoemd worden dat de maatschappelijke vraagstelling breder is dan dit. Waar duurzaamheid bereikt is als de 'footprint' neutraal is, moet voor maatschappelijke waarde juist een positieve bijdrage worden geleverd.

In toenemende mate zien we de behoefte van bedrijven en instellingen om de maatschappelijke effecten zichtbaar en kwantificeerbaar te maken. Dat maakt het mogelijk om haalbare keuzes te maken en te sturen op resultaten.

“Steeds meer financiële instellingen willen inzicht in de klimaatgevolgen van hun portfolio”

In samenhang daarmee zien we bedrijven en instellingen ruimte bieden voor de dialoog met klanten/ cliënten/ studenten/ burgers en medewerkers over de verbinding van persoonlijke waarden en de waarde(n) waar de organisatie zich op richt ⁴.



Doelstelling

Uiteraard is elke bijdrage aan maatschappelijke waarde relevant. Maar dat mag geen incident zijn, niet iets wat de organisatie er 'ook nog even bij' doet.

Doel is het structureel realiseren van integrale maatschappelijke waarde.

Dat maakt de 'kerntaak' niet minder belangrijk, maar plaatst die in een 'waardevolle' context. Het leidt tot waardevol werk, waar je als medewerker 'zin' in hebt.

Sturing

Voorop staat dat een organisatie dit zou moeten omarmen als de majeure strategische route voor de komende jaren. Dat uit zich in beleid, maar vooral in gedrag van CEO's en bestuurders, die enerzijds laten zien dat ze de bijdrage aan maatschappelijke waarde beogen en anderzijds handelen vanuit vraagstukken die regionaal en (inter)nationaal aan de orde zijn en daarmee intern een beweging in gang zetten. Het vergt leiderschap waarin duidelijkheid, daadkracht en samenwerking centraal staan⁵.

Essentieel is daarbij natuurlijk wel dat een bedrijf of instelling die maatschappelijke waarde in de etalage zet, dit ook daadwerkelijk in integrale zin realiseert. Daarop valt nog wel af te dingen, zie bijvoorbeeld: *"De ambitie om zuiniger te zijn, is meestal oprecht – dat levert geld op. (...) Als je je afvraagt of het duurzaamheidsbeleid echt bijdraagt aan de oplossing van de huidige problemen, besef je dat het bedrijf nog steeds afhankelijk is van voortdurende groei en van consumptie van producten die niet lang meegaan, vaak wegwerpproducten"*⁶.

De route

Welke weg legt een organisatie af die zich meer wil richten op maatschappelijke waarde?

De organisatieontwikkeling die past bij deze ambitie, bestaat uit verschillende componenten. Het zal gaan om meer gerichtheid op de klanten/ cliënten/ studenten/ burgers, meer externe samenwerking, meer organiserend vermogen en uiteindelijk om het sturen op en realiseren van die maatschappelijke waarde.

Voor de 'transitie' die dit vraagt, kunnen we niet (alleen) naar overheden wijzen. Voor een kansrijke aanpak is het noodzakelijk dat ook andere 'spelers' zich aansluiten. Het zijn de bedrijven en instellingen zelf die het initiatief moeten nemen, en hier vorm aan moeten geven met de betrokken klanten/ cliënten/ studenten/ burgers en in samenwerking met de (lokale) overheden, in wat wordt aangeduid als om 'vitale coalities'⁷.

Deze aanpak vraagt ook om competenties van de organisatie, van leidinggevend en medewerkers, die we niet als aanwezig mogen veronderstellen. Het werk wordt – als de organisatie zich in de geschetste richting ontwikkelt – steeds minder solitair en steeds meer in samenwerking uitgevoerd. Dat stelt eisen aan de 'collectieve professionaliteit': het vermogen tot samenwerking, het gericht zijn op de teamprestatie en het bijdragen aan een professionele cultuur, waarin professionals als 'critical friends' functioneren. Daarbij zien we dat professionals in toenemende mate buiten de eigen context samenwerken: met andere teams in de eigen organisatie, met andere organisaties in de regio, het werkveld en stakeholders, waarbij vaak het eigen vakgebied wordt overschreden. Dat stelt eisen aan



de 'connectieve professionaliteit', het vermogen relaties aan te gaan en te ontwikkelen en 'transdisciplinair' samen te werken⁸. Het is daarmee een route naar een meer 'Rijnlandse' organisatie⁹.

De transitie is dus aanzienlijk, een organisatie ontwikkelt zich niet in één stap van een 'klassieke' naar een waardegestuurde organisatie. Maar de ambitie om dit perspectief te realiseren is bij velen -binnen en buiten de organisatie- aanwezig, de tijd is rijp om deze route te gaan.

Actie

Het belang van de beweging naar maatschappelijke waarde is aanzienlijk. Maar ook de urgentie is groot: met een toenemend bewustzijn bij klanten/ cliënten/ studenten/ burgers en medewerkers kan je -zeker in deze tijden van social media- als bedrijf of instelling gemarginaliseerd worden als je dit niet weet te realiseren. Alle reden om nu in te stappen!

Spreekt het u aan? Ondernemenderwijs helpt u graag verder in deze ontwikkeling.

Zie <https://maatschappelijkewaarde.nl>



ONDERNEMENDERWIJS

Sturen op Maatschappelijke Waarde

Belangstelling? Deelnemen aan een inspiratiesessie? Laat het ons weten. Mail: martin@maatschappelijkewaarde.nl

Verwijzingen

¹ Zie bijvoorbeeld de serie 'Hoe fixen we het kapitalisme?' in NRC: <https://www.nrc.nl/dossier/hoe-fixen-we-het-kapitalisme/>

² Op zich is dat niet nieuw, zie bijvoorbeeld de DESTEP-analyse, maar werd eerder vooral gezien als factoren van de 'buitenwereld', in plaats van de wereld waarvan je deel uitmaakt.

³ Zie bijvoorbeeld: 'Millennials en Centennials dwingen bedrijven tot meer purpose' op https://www.newfinancialforum.nl/post/1090/millennials-en-centennials-dwingen-bedrijven-tot-m?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

⁴ Zie bijvoorbeeld: Steenhuis, P. H. (2017). *Ambachtelijk Zingeven*. Leusden: ISVW Uitgevers, zie ook www.zinverzetten.nl

⁵ Kalse, Vriesinga. *De zeven kwaliteiten van moreel leiderschap*. NRC 21/09/2019

⁶ Peter Dauvergne. (2019). *Pas op voor grote bedrijven die op de bres springen voor duurzaamheid*. NRC 23102019

⁷ Zie bijvoorbeeld: Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus; en Schrijver, D. (2019). *Groeien aan de Maas, De verbindende kracht van Vitale Coalities*.

https://www.vtw.nl/data/media/files/Essay_Dominic_Schrijver_over_de_kracht_van_verbinding_in_vitale_coalities.pdf

⁸ M.P.Wiersma. (2019). *Het begint bij de medewerker*. Th&ma Hoger Onderwijs 2019-2. Zie ook:

<http://profmm.nl/>

⁹ Jaap Peters, Mathieu Weggeman. (2019). *Het Grote Rijnlandboekje*. Business Contact