

EEN PRAKTISCHE
BENADERING
VAN INTEGRATED
THINKING

GEÏNTEGREERDE BEDRIJFSVOERING

MARLEEN JANSSEN GROESBEEK
LARS VOLLEBERG

GEÏNTEGREERDE BEDRIJFSVOERING

EEN PRAKTISCHE BENADERING VAN INTEGRATED THINKING

Marleen Janssen Groesbeek & Lars Volleberg



In samenwerking met ABN AMRO en NBA

INHOUDSOPGAVE

1	VOORWOORD	3
2	INLEIDING	6
2.1	VERDUURZAMEN ECONOMIE	6
2.2	KLIMAATRAPPORTAGE EN IFRS	8
2.3	MEERVOUDIGE WAARDECREATIE	9
2.4	INTEGRATED THINKING	12
2.5	VAN DENKEN NAAR DUURZAAM ONDERNEMEN	13
3	GEÏNTEGREERDE BEDRIJFSVOERING	17
3.1	BESTAANSRECHT	18
3.2	BESLUITVORMINGSPROCESSEN	20
3.3	BEDRIJFSANALYSE	21
3.4	STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	21
3.5	SUCCE- EN RISICOFACTOREN	22
3.6	STAKEHOLDERANALYSE	24
3.7	STAKEHOLDERDIALOOG	25
3.8	MATERIALITEIT	26
3.9	MATERIALITEITSMATRIX	29
3.10	GELAAGDHEID IN DOELSTELLINGEN	30
3.11	TACTISCHE DOELSTELLINGEN	31
3.12	BELEID	32
3.13	KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN	33
3.14	OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	34
3.15	PRESTATIEMETING	36

4	RAPPORTAGEPROCESSEN	37
4.1	WAARDECREATIEMODEL	37
4.2	MANAGEMENTRAPPORTAGE	39
4.3	INTERVENTIES	40
4.4	LANGETERMIJN-INTERVENTIE	41
4.5	MIDDELLANGETERMIJN-INTERVENTIE	42
4.6	KORTETERMIJN-INTERVENTIE	43
4.7	INTERVENIËREN	43
5	CONCLUSIE	46
	NAWOORD	48
	OVER DE AUTEURS	49



1 VOORWOORD

Het vakgebied van *corporate reporting* is flink in beweging. Met de komst van wetgeving wereldwijd over hoe bedrijven en andere organisaties verantwoording moeten afleggen over hun reden van bestaan (*purpose*), strategie en activiteiten, zijn vele partijen actief op deze groeiende markt van duurzaamheids- en geïntegreerde verslaggeving. Het lectoraat Sustainable Finance and Accounting mag zich ook verheugen in groeiende belangstelling omdat onze onderzoeksgroep sinds 2015 kleine en middelgrote bedrijven helpt bij het vinden van hun weg in de nieuwe eisen rond duurzaam ondernemen en de transparantie daarover en daar regelmatig over publiceert. Daarnaast werkt het lectoraat samen met de Hogeschool Gent en de Universiteiten van Bologna, Dublin en Lille in een onderzoeksproject dat als doel heeft het accountancy en Finance en Control onderwijs in de betreffende Europese landen te verbeteren en mee te laten bewegen met de nieuwe eisen.

Toch zullen wij in deze publicatie de manier waarop bedrijven verantwoording aan de buitenwereld moeten en kunnen afleggen zoveel mogelijk links laten liggen. Wij zullen niet ingaan op hoe organisaties hun geïntegreerde jaarverslag moeten maken. Wij gaan het hebben over het proces wat daaraan vooraf gaat: het integraal ondernemen en de interne verantwoording daarover. Wij geven onze visie op hoe een onderneming haar bedrijfsvoering en management zou moeten inrichten als zij streeft naar integrale meervoudige waardecreatie en dat nauwgezet wil meten om erop te kunnen sturen. We presenteren daarvoor ook een geïntegreerd bedrijfsvoeringsmodel dat is ontwikkeld door twee toen nog studenten van Avans voor hun afstuderen. Lars Volleberg, mede-auteur van dit boek, is een van die intussen oud-studenten.

Sinds de lancering van het zogenoemde *Integrated Reporting <IR> framework* in 2013 zijn er vele publicaties verschenen over integrated reporting of in het Nederlands: geïntegreerd rapporteren. Publicaties met uitleg, toepassing, analyses en advies voor het implementeren van het



raamwerk zijn ruim voorhanden. De laatste versie van het <IR> Framework en een uitleg is te vinden op de website van de IIRC.¹

Voor wie zich wil verdiepen in de geschiedenis van geïntegreerde verslaggeving en de inbedding ervan in het denken over bredere welvaart en een aanpassing van het bruto binnenlands product, verwijzen wij van harte naar het werk van Jane Gleeson-White, in het bijzonder haar boek 'Six Capitals, Capitalism, climate change and the accounting revolution that can save the planet'.²

Er is veel te doen over de manier waarop creatie van meervoudige waarde kan verbeteren met een meer geïntegreerde manier van denken over de bedrijfsactiviteiten en de resultaten en uitkomsten daarvan: het zogenoemde *Integrated Thinking*. Deze publicatie gaat daar ook beperkt op in. Naast een korte beschrijving van het ontstaan van geïntegreerd rapporteren en denken, zullen wij het vooral hebben over een geïntegreerde bedrijfsvoering. Dat is de bedrijfsvoering die nodig is om de brede waardecreatie die er in de organisatie plaatsvindt te kunnen bevatten, meten en te managen, zowel strategisch en beleidsmatig.

De basis voor dit denken over geïntegreerde bedrijfsvoering is gelegd door Lars Volleberg Stef van den Berg tijdens hun onderzoek voor een middelgroot accountantskantoor naar geïntegreerde verslaggeving. Ze schreven samen een *whitepaper* waarop deze publicatie is gebaseerd.

We zijn Paul Hurks van NBA en Tjeerd Krumpelman van ABN AMRO erkentelijk dat zij ons hebben aangemoedigd om een aparte publicatie te maken van het deel van de bedrijfsvoering uit het whitepaper dat in 2019 is geschreven door Lars en Stef.

Marleen Janssen Groesbeek en Lars Volleberg

¹ IIRC (2013). [The International <IR> Framework](#). Londen: International Integrated Reporting Council

² Gleeson-White, J. (2015). [Six Capitals, or can Accountants Save the World?](#) New York: W.W. Norton & Company



2 INLEIDING

Sinds het afstuderen van Lars en Stef is er veel gebeurd rond niet-financiële verslaggeving. Niet alleen is de International Integrated Reporting Council (IIRC) gefuseerd met de Amerikaanse Sustainability Accounting Standards Board (SASB) en heten ze nu samen de Value Reporting Foundation (VRF).³

Daarnaast heeft op 21 april 2021 de Europese Commissie ook de herziening van de richtlijn voor duurzaamheidsverslaggeving gepubliceerd. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zoals de nieuwe transparantierichtlijn heet, legt veel meer de nadruk op de duurzame kwaliteit van de bedrijfsvoering en het zal vooral aan de banken en de beleggers zijn om die op waarde te schatten.⁴

2.1 VERDUURZAMEN ECONOMIE

De CSRD is onderdeel van een veel groter plan van de EU om de economie te verduurzamen. Het voert te ver om daar hier dieper om in te gaan, maar wat wel belangrijk is te vermelden is dat de financiële sector een grote rol krijgt bij deze verduurzaming. Naast de eisen die gesteld worden aan de sector door het Sustainable Finance Action Plan, krijgen de financiële instellingen, zowel aan de krediet- als aan de beleggings- en investeringskant de verplichting om transparant te zijn over de duurzaamheidsprestaties van hun klanten en beleggingen. Deze eis en andere verplichtingen zijn vastgelegd in de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Zij geven de financiële sector, samen met de accountant, een controlerende taak of bedrijven zich wel aan hun beloftes over hun transitie naar duurzame bedrijfsvoering houden.

De International Integrated Reporting Council (IIRC) was al bij zijn oprichting in 2010 een wereldwijde coalitie van regelgevers, investeerders, standaard-

³ Deloitte (2021). [IIRC and SASB officially merge](#). IAS Plus

⁴ Janssen Groesbeek, M., Loonen, N. (2021). [Bankiers en beleggers moeten de wereld redden](#). Website CHANGE INC., 29 april 2021



zetters, bedrijven, het accountantsberoep, de academische wereld en maatschappelijke organisaties. Doel van de samenwerking was en is om wereldwijd consensus te bereiken over de evolutie van externe verslaggeving. Daarbij streeft de Value Reporting Foundation, waarin de IIRC is opgegaan, naar een integratie van de verschillende soorten verslaggeving binnen de reguliere bedrijfsvoering in zowel de publieke als private sector te bevorderen en zo deze integratie tot een wereldwijde norm te maken.

De VRF onderhoudt een goede samenwerking met het Global Reporting Initiative (GRI) en het Carbon Disclosure Project (CDP). Voor organisaties die aan de slag willen met een betere boekhouding van en verantwoording over de 5 kapitalen naast het financiële kapitaal, is er de zogenoemde Capitals Coalition dat zich inzet voor het herdefiniëren van de waarde op natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal.⁵

Sinds de publicatie van het IR raamwerk zijn er meer dan 1600 organisaties die het IR-concept toepassen in de communicatie met stakeholders. Ook bestaat het IR-netwerk inmiddels uit ruim 2000 organisaties. Landen die voorop lopen zijn Japan, Brazilië, Nederland en Spanje. In Zuid-Afrika is IR vereist voor een beursnotering aan de Johannesburg Stock Exchange op basis van een 'pas toe of leg uit'-principe.⁶

Het overgrote deel van de deelnemende organisaties zijn grote multinationals, waaronder Koninklijke Philips, ABN AMRO, Capgemini, ING Groep, Danone, Koninklijke DSM, BMW, SAP, Aegon, Koninklijke KPN, Marks & Spencer en de vier grootste accountantskantoren Deloitte, KPMG, EY en PwC.⁷

⁵ [De Capitals Coalition](#) is een internationale organisatie gericht op herdefiniëren van waarde voor een betere besluitvorming in organisaties

⁶ IIRC (2017) Breaking Through: [IIRC Integrated Report 2017](#). Londen: International Integrated Reporting Council

⁷ [Website Corporate Register](#)



2.2 KLIMAATRAPPORTAGE EN IFRS

Voordat we ingaan op de bedrijfsvoering en de waardecreatie, besteden we kort aandacht aan verschillende nieuwe ontwikkelingen die in toenemende mate bedrijfsvoering gaat beïnvloeden. Wereldwijd hebben wetgevers de afgelopen jaren flink wat tempo gemaakt met regels en wetgeving om vooral beursgenoteerde ondernemingen transparanter te laten worden over hun internationale activiteiten en bijbehorende duurzame prestaties. Daarnaast is er veel meer aandacht gekomen voor de verantwoording over de impact van de bedrijfsactiviteiten op klimaatverandering. Daar is ook de Task Force for Climate Related Financial Disclosures (TCFD) erbij gekomen.⁸ De rapportageverplichtingen die daaruit voortkomen zijn in een paar landen verplicht (VK en Nieuw-Zeeland) maar dat aantal zou in de komende jaren met de groeiende klimaatcrisis kunnen toenemen.

Het verrassendste nieuws rond duurzaamheidsverslaggeving dat niet op de korte termijn, maar toch zeker op de lange termijn impact gaat hebben op de bedrijfsvoering is de oprichting van de IFRS Foundation's Sustainability Standards Board (SSB). IFRS is de wereldwijde gouden standaard voor financiële verslaggeving door bedrijven. De SSB maakte begin 2021 bekend dat het verslaggevingsstandaarden voor duurzaamheidsinformatie zal ontwikkelen die helderheid geven over wat materieel is voor het nemen van beslissingen door beleggers en kredietverschaffers. Ook hier zal gekeken worden naar de impact die de buitenwereld heeft op de onderneming (ook wel financiële materialiteit genoemd). En naar de impact die de onderneming heeft op de buitenwereld op milieu en sociaal gebied. Dat is de sociale en milieu gerelateerde materialiteit. We komen daar later op terug bij de introductie van het begrip dubbele materialiteit. De SSB heeft als eerste prioriteit het opstellen klimaat gerelateerde verslaggevingsstandaarden. Het zal zich daarna richten op andere duurzaamheids- en governance informatie. Beleggers noemen dat ESG-informatie, waarbij de E staat voor environmental, de S voor Social en de G voor Governance.

⁸ [Website Task Force on Climate-related Financial Disclosures](https://www.taskforceclimate-related disclosures.com/)



2.3 MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

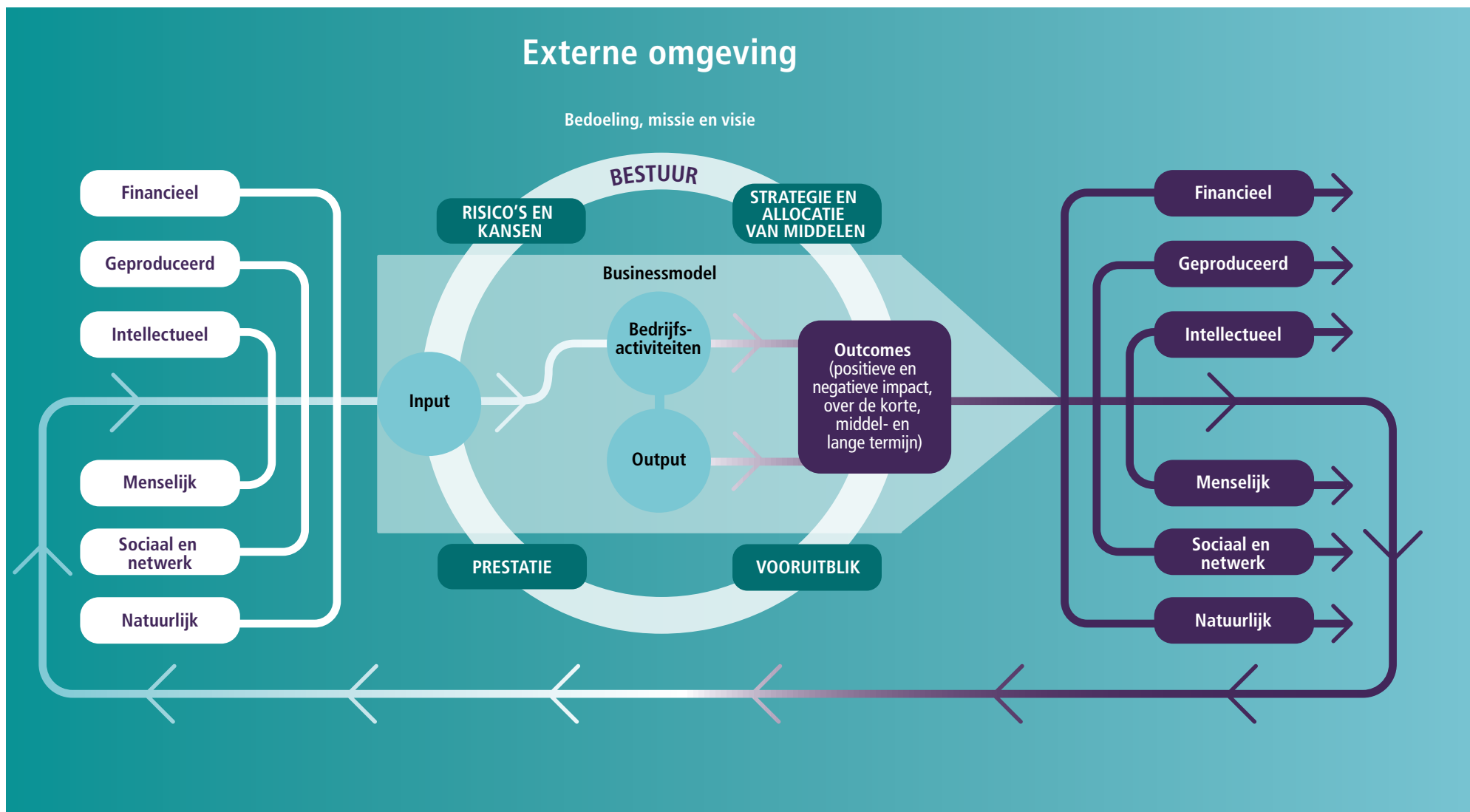
In het IR raamwerk staat de organisatie centraal als gebruiker van zes soorten kapitalen, waarbij ze waarde creëert, transformeert en vermindert op de korte, middellange en lange termijn. Het raamwerk, dat ook wel het zeskapitalenmodel wordt genoemd, gaat uit van de verschillende aspecten van de bedrijfsvoering die leiden tot waardecreatie: de strategie, risico's en kansen, governance, prestaties en vooruitzichten. De invloed van de omgeving van de onderneming is daarbij net zo belangrijk en het model houdt rekening met de commerciële, maatschappelijke en klimaat- en milieucontext.⁹

Het raamwerk schept een overzichtelijk en holistisch beeld van de manier waarop een organisatie waarde creëert en biedt daarmee handvaten om geïntegreerd te denken, communiceren en rapporteren over waardecreatie. Daarom wordt het ook wel het meervoudige waardecreatiemodel genoemd.

Hoe het ook genoemd wordt, het model is een stroomdiagram waarmee een beeld ontstaat van waardecreatie op de langere termijn, over de jaren heen. Dat wil niet zeggen dat het niet gebruikt kan worden voor een jaarlijkse momentopname, wat dan weer zijn weerslag vindt in het jaarverslag. Bij bestudering van de integrale jaarverslagen van de vooral beursondernemingen die we onderzoeken, blijkt dat de input, output en outcomes als een 'voorraad' kunnen worden voorgesteld. Deze combinatie van 'stocks' en 'flows' is belangrijk als we straks dieper inzoomen op de bedrijfsvoering en wat er allemaal komt kijken van het inrichten van een managementinformatiesysteem op basis van de zes kapitalen en de berekening of benadering van de outcomes.

⁹ IIRC (2011). Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21st Century. Londen: International Integrated Reporting Council

Figuur 1 Het <IR> Raamwerk 2021





2.4 INTEGRATED THINKING

De toegevoegde waarde van de geïntegreerde rapportage komt voort uit de wisselwerking tussen de externe verslaggeving en wat de VRF Integrated Thinking noemt, ofwel geïntegreerd denken. De rapportage is de verantwoording van de organisatie die aan de buitenwereld inzichtelijk maakt welke waarden er worden gecreëerd en hoe die met elkaar samenhangen. Met het geïntegreerde denken in de organisatie wordt informatie omgezet naar concrete acties om waardecreatie en waardecreatieprocessen te optimaliseren. Bijvoorbeeld het inrichten van een beter managementinformatiesysteem of betere samenwerking tussen de interne financiële en duurzaamheids-, en auditafdelingen. Rapporteren en Denken zijn daarom als twee kanten van dezelfde medaille: beide zijn nodig om het werken, denken en handelen te richten op het bevorderen van waardecreatie.

Volgens NBA zijn de bouwstenen van geïntegreerd denken: 'een managementcultuur gericht op samenwerking, een attitude gericht op meervoudige waardecreatie en een op resultaat gebaseerd ondernemingsbestuur. De output hiervan is een geïntegreerd verslag'.

Ofwel geïntegreerd denken moet goed zijn voor de bedrijfsprestaties, en vertaalt zich in een betere bestuurs- en managementcultuur (governance), waarin financiële en niet-financiële risico's eerder worden geïdentificeerd en beheerd. Het toepassen van meervoudige waardecreatie geeft richting aan risicomanagement en interne audit voor een betere grip op de strategie, het beïnvloeden van informatiestromen naar het bestuur.

Managementprocessen richten zich op de connectiviteit tussen middelen en relaties in strategie, governance, prestaties en vooruitzichten voor waardecreatie op korte, middellange en lange termijn. Hoe dat vorm krijgt als een geïntegreerde bedrijfsvoering komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

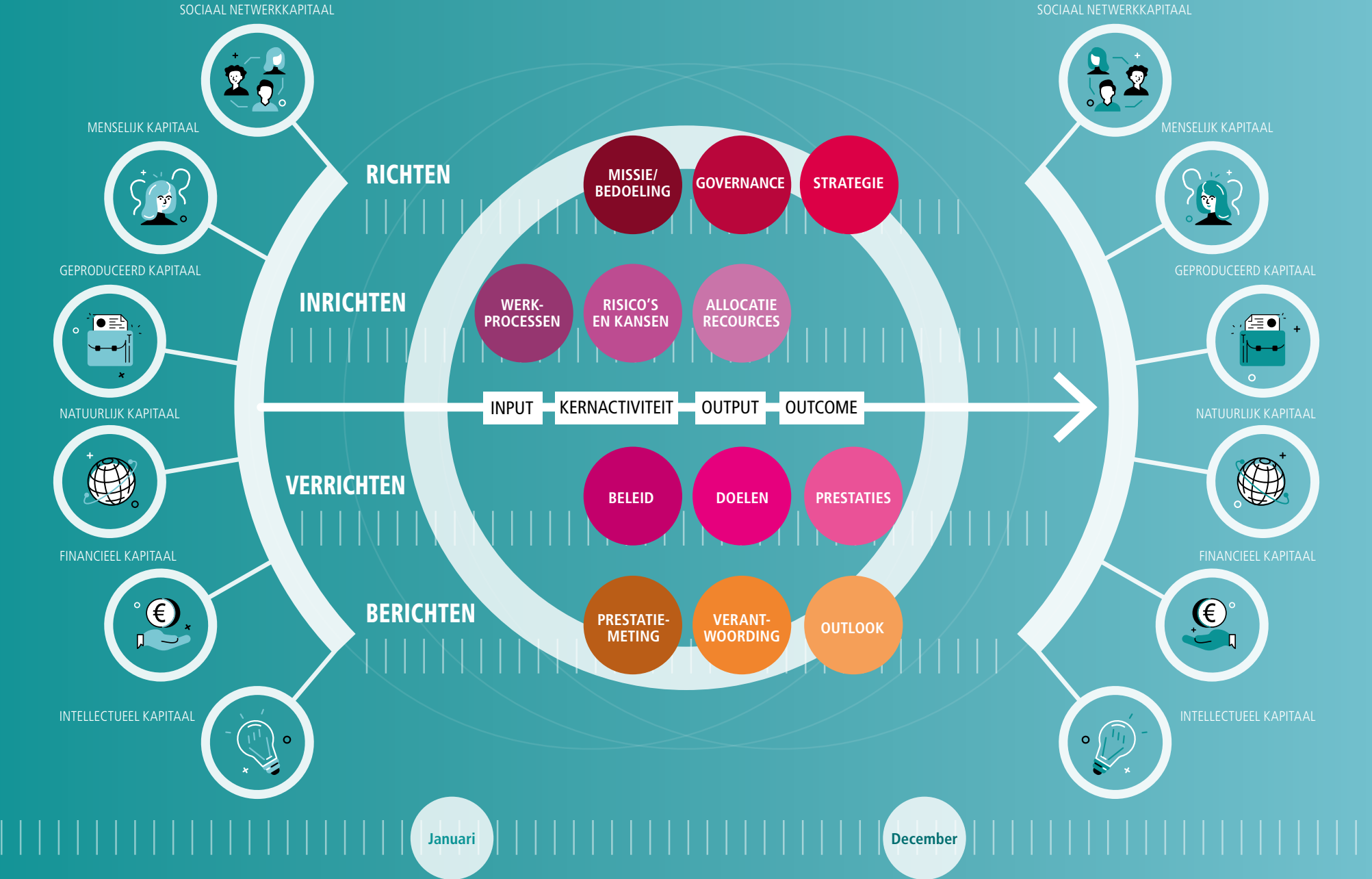


2.5 VAN DENKEN NAAR DUURZAAM ONDERNEMEN

Geïntegreerd denken moet vooral een verenigend concept en een strategisch hulpmiddel zijn dat het management helpt orde te scheppen in de duidelijk complexe omgeving waarin organisaties in de 21e eeuw moeten opereren. Vandaar dat wij dat geïntegreerde denken ook koppelen aan de 4 verschillende stappen die een organisatie doorloopt bij zijn bedrijfsvoering en verantwoording daarover: richten, inrichten, verrichten en berichten. Geïntegreerd denken moet zich 'richten' op een integrale missie, visie en strategie. Waarbij de mensen die verantwoordelijk zijn voor de ondernemingsstrategie ook rekening moeten houden welke impact de veranderende buitenwereld heeft op de strategische keuzen. Bij inrichten moet gewerkt worden aan een goed managementcontrol- en managementinformatiesysteem op de meervoudige waarden, zodat er goed gestuurd kan worden op de doelen die de organisatie zich gesteld heeft. Bij verrichten moet goed nagedacht zijn over de manier waarop de verschillende bedrijfsactiviteiten impact op elkaar en impact op de buitenwereld hebben. Alleen zo kan het proces van meervoudige waardecreatie wat alle bedrijfsactiviteiten gezamenlijk zijn gemeten en gemonitord worden. Dat laatste 'berichten' levert dan de informatie op die gedeeld kan worden met de stakeholders. De impact die de organisatie heeft op de buitenwereld met haar activiteiten en de impact die de (veranderende) buitenwereld heeft op de (toekomst) van de organisatie heeft dubbele materialiteit. Dat begrip heeft zijn intrede gedaan met het steeds grotere bewustzijn dat de maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, verlies aan diversiteit en geopolitieke spanningen ook consequenties hebben voor de prestaties van de organisatie en daarmee de continuïteit. We komen daar later op terug.

Om de integratie te laten zien verbinden we in Figuur 6 de 4 stappen aan het zeskapitalenmodel en dan wordt ook duidelijk waarom we het ook wel het waardecreatiemodel noemen.

Figuur 2 Waardecreatiemodel met vier fasen van sturing





De waardecreatie, zo schrijft de IIRC al in 2013, manifesteert zich in de creatie, vernietiging of transformatie van de zes verschillende kapitalen. Het proces levert waarde of liever gezegd waarden op voor de organisatie zelf, de directe en indirecte stakeholders en de samenleving als geheel. Er is nog verschil van mening of die waardecreatie uitgedrukt moet worden in geldeenheden, maar bedrijven zijn al gewend om bepaalde output of outcomes uit te drukken in niet-financiële parameters. Denk aan de net promotor score (NPS), werknemerstevredenheid of CO2- of NOx-uitstoot. Waardetransformatie is de transactie tussen twee of meerdere waarde-soorten. Denk aan een waardestijging van het intellectueel kapitaal dat kan leiden tot een stijging van de aandelenkoers en een toename in de aantrekkelijkheid als werkgever. Om deze waardestijgingen- en vernietigingen te kunnen waarnemen moet er dus naast de boekhouding voor financiële, materiële en immateriële activa dus ook een boekhouding komen voor al die andere aspecten die we nu nog niet zo goed kunnen identificeren. We komen daarop terug bij 3.5 kritische succesfactoren en verder.

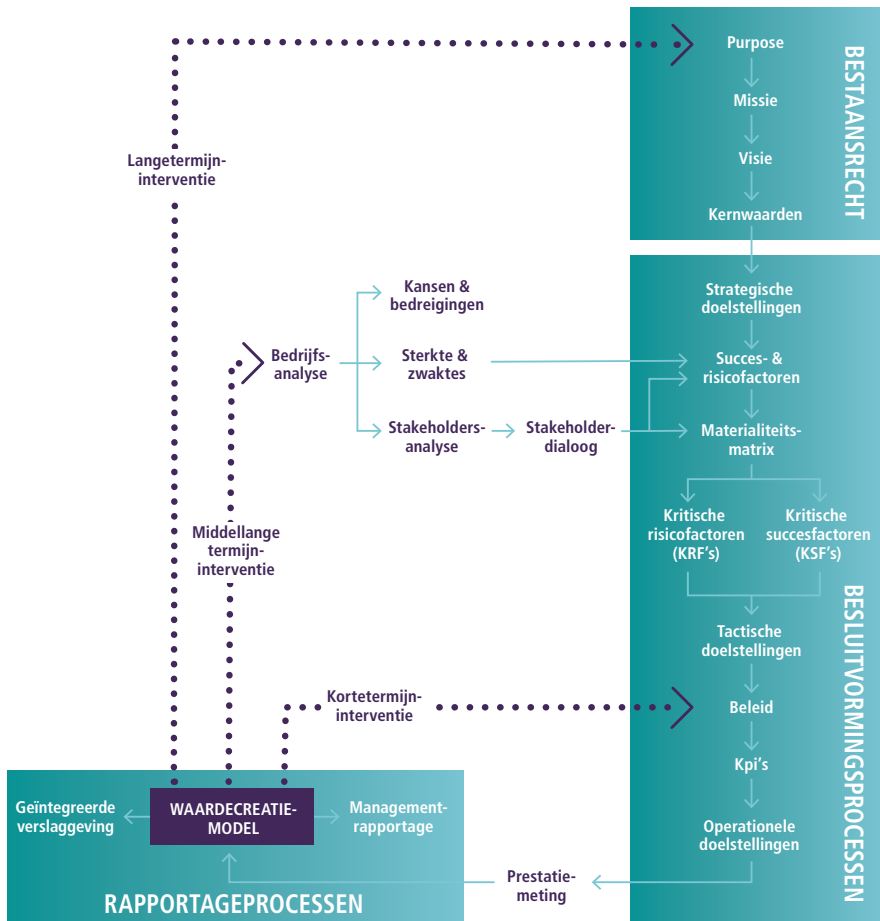
Met deze opmaat waarin we de achtergrond en het onderliggende model hebben uitgelegd, kunnen we nu ingaan op de manier waarop organisaties een geïntegreerde bedrijfsvoering kunnen ontwikkelen en nastreven. Van denken naar doen.



3 GEÏNTEGREERDE BEDRIJFSVOERING

Geïntegreerde Bedrijfsvoering (GBV) is een raamwerk waarin de wisselwerking tussen geïntegreerd denken en rapporteren of liever gezegd verantwoording afleggen centraal staat. Voor de ontwikkeling van dit raamwerk is ook gekeken naar de cyclus van Plan, Do, Check en Act van W. Edwards Deming.¹⁰

Figuur 3 Raamwerk Geïntegreerde Bedrijfsvoering



¹⁰

De cyclus van R. Edwards Deming (vaak aangeduid als de PDCA-cyclus) is een iteratieve methode om 'continu verbeteren' na te streven in kwaliteitsmanagement (Deming W. E., 1986)



Het aanvullende raamwerk richt zich op de interne organisatie. Het biedt een handelingskader om integraal na te denken over bedrijfsprestaties, waarbij we expliciet onderscheid maken in waardecreatie op de korte, middellange en lange termijn. Tegelijkertijd helpt het om goed geïnformeerde beslissingen te nemen door waardecreatie te relateren aan het bestaansrecht, de strategische doelstellingen en het beleid. Het raamwerk is gevisualiseerd in bovenstaande Figuur 3 en wordt in dit hoofdstuk stap voor stap toegelicht.

3.1 BESTAANSRECHT

We beginnen met het begrip ‘bestaansrecht’: waartoe is de organisatie op aarde? Het antwoord op die vraag vormt het handelingskader voor alle keuzes die binnen de organisatie worden gemaakt. Het bestaansrecht vormt de basis voor een langetermijnfocus, waarin wordt vastgelegd wat het overkoepelende organisatiedoel is, hoe de organisatie in de maatschappij staat en hoe ze zich onderscheidt van concurrenten.

Het formuleren van het bestaansrecht begint bij de *purpose*, rechtsboven in het GBV-raamwerk. In een *purpose statement* wordt geformuleerd waarom een organisatie bestaat.¹¹ Het purpose statement legt een goede basis om het bestaansrecht uit te weiden en strategische doelstellingen te formuleren waarin de maatschappelijke rol een centrale rol speelt. De purpose laat dus zien welke maatschappelijke waarde de organisatie wil creëren op de lange termijn en wat de meerwaarde is die de organisatie realiseert voor haar klanten.¹²

Uit de *missie* moet vervolgens blijken wat een organisatie doet en wat ze juist niet doet. Het gaat over de manier waarop de organisatie voldoet aan de behoeften van klanten en andere stakeholders en zo waarde creëert. De missie heeft betrekking op het onderscheidend vermogen van de organisatie en de vertaling daarvan naar de kenmerken van producten en diensten

¹¹ Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. Harvard Business Review, september 2014

¹² Izzo, John & Vanderwielen, Jeff (2018). *The Purpose Revolution: How Leaders Create Engagement and Competitive Advantage in an Age of Social Good*. Berrett-Koehler



die ze voortbrengt. De missie van een organisatie wordt vastgelegd in een zogeheten *mission statement*, vloeit voort uit de purpose en biedt focus in de volgende stappen van het GBV-raamwerk.

Met de *visie* beschrijft de organisatie een eenduidig, gezamenlijk toekomstbeeld dat richting geeft voor de middellange termijn en kaders biedt in het formuleren van strategische doelstellingen. Het *vision statement* beschrijft waar de maatschappij in de toekomst is als het resultaat van de producten of diensten. De visie kan worden gezien als de verbinding tussen de missie en de purpose om de bedrijfsvoering te verbinden aan maatschappelijke waardecreatie.

Tot slot kan de organisatie haar missie, visie en purpose verwoorden in *kernwaarden*, die invulling geven aan de cultuur en identiteit. Het gaat om de principes en overtuigingen die tot uiting komen in normen, waarden en gedrag in de organisatie. Die worden vaak ook vastgelegd in gedragscodes voor medewerkers en het bestuur. De kernwaarden werken normerend voor het gedrag in de organisatie, waarbij de *tone at the top* een cruciaal onderdeel is door de voorbeeldfunctie van de bedrijfsleiding. Het is aan hen om de kernwaarden tastbaar te maken in de bedrijfscultuur en te zorgen voor samenhang in de organisatie rondom de purpose, missie en visie.¹³

De purpose, missie, visie en kernwaarden verwoorden het bestaansrecht, wat richting en focus biedt en die stakeholdergroepen aan de organisatie (ver-) binden. In de praktijk komt het regelmatig voor dat het bestaansrecht van een bedrijf wordt geformuleerd tijdens een managementcursus of incompanytraining met de hulp van een externe consultant. Deze *oneliner* wordt dan een soort reclameslogan die op de website of het intranet belandt, waarna het management van de organisatie een vinkje zet dat het bestaansrecht is geïdentificeerd en weer teruggaat naar de orde van de dag. Het bestaansrecht is dan een lege huls en heeft vooral het karakter van een marketingstrategie,

¹³

Kanter, R. M. (2011). How Great Companies Think Differently. Harvard Business Review, Vol. 89 Iss. 11, 66-78



wat niet alleen ten koste gaat van de beoogde voordelen, maar de organisatie ook onoprecht kunnen doen overkomen, hoe goed de mensen de onderliggende waarden ook onderschrijven.

Het vastleggen van het bestaansrecht geeft inzicht in de manier waarop de organisatie langetermijnwaarde creëert. Om dat streven naar langetermijnwaardecreatie om te zetten naar besluitvormingsprocessen, moeten er eerst strategische doelstellingen geformuleerd worden. Een strategie geeft richting aan bedrijfsactiviteiten, maakt duidelijk hoe waardecreatie wordt gerealiseerd en biedt kaders voor evaluatie en bijsturing. De organisatie heeft daarbij te maken met onzekerheden die voortkomen uit de dynamiek van de bedrijfsomgeving. Om tot doelstellingen te komen moet er daarom eerst een analyse worden gemaakt van de ontwikkelingen die relevant zijn voor het bedrijf.

3.2 BESLUITVORMINGSPROCESSEN

De besluitvormingsprocessen zijn op te delen in twee onderdelen die elkaar opvolgen:

- 1 Het formuleren van een strategie.
- 2 Het implementeren van de strategie.

We vinden besluitvormingsprocessen op verschillende niveaus in de organisatie. Sommige organisaties kiezen ervoor om de meeste besluiten op het hoogste bestuursniveau te nemen en deze top-down te implementeren. Andere organisaties delegeren bevoegdheden naar lagere management-niveaus en geven autonomie om beslissingen te nemen op basis van de omstandigheden in verschillende afdelingen of teams. Veel organisaties maken een combinatie van deze twee aanpakken, waarin het bestuur de koers bepaalt en besluiten bottom-up worden doorgevoerd in de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Omdat stakeholders een belangrijke rol spelen in de besluitvorming van organisaties, hanteren we in het GBV-raamwerk het uitgangspunt dat een combinatie wordt gemaakt van beide benaderingen. Er zijn echter verschillende mogelijkheden om nuances aan te brengen in de verschillende onderdelen van de besluitvormingsprocessen, waardoor het raamwerk ruimte biedt voor verschillende situaties.



3.3 BEDRIJFSANALYSE

Het formuleren van strategische doelstellingen heeft twee facetten: wat de organisatie wil bereiken en welke ontwikkelingen zich in de externe omgeving voordoen.¹⁴ Ook zagen we dat stakeholders een steeds belangrijkere rol gaan spelen in het succes op de lange termijn van organisaties. De bedrijfsanalyse bestaat daarom in totaal uit drie onderdelen:

- 1 Beoordelen van trends en ontwikkelingen in de externe omgeving.
- 2 Inventarisatie van sterktes en zwaktes.
- 3 Analyseren van stakeholdergroepen.

De resultaten van de bedrijfsanalyse worden in de volgende stappen in het GBV-raamwerk benut.

3.4 STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

De term strategie kent vele definities. Andrews definieert het als 'het bepalen van de doelen van een onderneming en het geheel van samenhangende keuzes over de inzet van middelen en deelactiviteiten om die doelen te realiseren'.¹⁵ Het strategische proces bestaat daarom uit twee delen: het formuleren van strategische doelstellingen en de implementeren daarvan. Strategie binnen het GBV-raamwerk gaat over de manier waarop de organisatie haar missie en visie wil realiseren gegeven de onzekerheden die afkomstig zijn uit de externe omgeving. In beginsel is het de verantwoordelijkheid van bestuurders om ontwikkelingen te identificeren die de potentie hebben om de prestaties van de organisatie te beïnvloeden.¹⁶ Strategische doelstellingen zijn daarom gericht op het ondersteunen en vergroten van het vermogen van de organisatie om:

¹⁴ Williams, Kevan (2009). Strategic Management. Dorling Kindersley Ltd.

¹⁵ Andrews, Kenneth R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin

¹⁶ Díaz-Fernández, M., Gonzalez Rodrigues, M., Simonetti, B. (2014) Top Management Teams' demographic characteristics and their influence on strategic change. Quality & Quantity 49, pages 1305–1322



- 1 Haar missie uit te voeren en de visie te realiseren.
- 2 Producten en diensten voort te brengen die waarde creëren op de korte, middellange en lange termijn in lijn met de purpose en de kernwaarden.
- 3 Waardecreatieprocessen efficiënt uit te voeren en waardevermindering op de korte, middellange en lange termijn te minimaliseren.

Het formuleren van strategische doelstellingen wordt in het GBV-raamwerk gebaseerd op het bestaansrecht en de relevante kansen en bedreigingen die in de bedrijfsanalyse inzichtelijk zijn gemaakt. Strategische doelstellingen mogen daarbij ambitieus en nog enigszins abstract zijn, maar moeten duidelijk aangeven waar de organisatie als geheel naartoe werkt en hoe dat bijdraagt aan het vermogen om de missie en visie te realiseren en waarde te creëren. Het is daarbij van belang dat een doelstelling realistisch is, het duidelijk is wanneer ze zijn behaald en vertaalbaar zijn naar minder omvangrijke, concrete doelen.^{17 18}

3.5 SUCCES- EN RISICOFACTOREN

Een kenmerk van strategische doelstellingen is dat ze worden geformuleerd onder onzekere omstandigheden. Het uitgangspunt is dat een organisatie succesvol is als ze haar doelstellingen behaalt. De inventarisatie van sterktes en zwaktes in de bedrijfsanalyse moet daarom inzichtelijk maken welke factoren invloed hebben op het behalen van doelstellingen. Deze factoren kunnen zowel positieve als negatieve invloed hebben en worden in het GBV-raamwerk aangeduid als succes- respectievelijk risicofactoren. Succesfactoren zijn de factoren die bijdragen aan het behalen van doelstellingen, zoals de beschikbaarheid van medewerkers met specifieke competenties of de efficiëntie van productieprocessen. De term succesfactor kan hier worden geïnterpreteerd als een randvoorwaarde: wanneer een organisatie niet voldoet aan een factor betekent dit niet dat de organisatie niet

¹⁷ Mankins, M., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy Into Great Performance. Harvard Business Review, Vol. 83 Iss. 7, 64-72

¹⁸ Jager, Eldert de; Slooten, Jako van. (2018). Navigeren met KPI-dashboards. Noordhoff Uitgevers



succesvol kan zijn, maar dat ze hier op termijn wel aan moet voldoen. In het GBV-raamwerk worden naast de succesfactoren ook *risicofactoren* geïdentificeerd. Het gaat hier over de interne en externe risico's die negatieve invloed kunnen hebben op het vermogen van de organisatie om waarde te creëren of het behalen van doelstellingen kunnen bemoeilijken.

Risicobeheersing heeft sinds de financiële crisis en eerdere schandalen rond de millenniumwisseling meer aandacht gekregen. De *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) heeft daarbij een belangrijke rol gespeeld is de professionalisering van risicobeheersing met de publicatie van het *COSO ERM-raamwerk* in 2004. Het COSO ERM-raamwerk is opgenomen in verschillende governancecodes en wordt door talloze organisaties gebruikt om hun interne controlesystemen en risicobeheersing in te richten. Het raamwerk onderscheidt vier risicocategorieën:

- *Strategisch*: strategische doelstellingen afgestemd op en ter ondersteuning van de missie en visie.
- *Operationeel*: efficiënt en effectief gebruik van middelen.
- *Reportage*: betrouwbaarheid van rapportage.
- *Compliance*: voldoen aan relevante wet- en regelgeving.¹⁹

Per strategische doelstelling kunnen er diverse succes- en risicofactoren worden benoemd die invloed hebben op het behalen ervan. Door de doelstellingen vanuit meerdere invalshoeken te beoordelen worden de factoren beter zichtbaar. Denk bijvoorbeeld aan de *content elements* van het <IR> raamwerk, zaken als cultuur en gedrag, de afhankelijkheid van en invloed op de zes kapitalen of de economische, ecologische en sociale impact van de organisatie.

Succes- en risicofactoren bij strategische doelstellingen hebben een tijdelijk karakter. Het vormen en bijstellen van strategische doelstellingen is immers een dynamisch proces: wanneer een nieuwe doelstellingen wordt gefor-

¹⁹

Website Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



muleerd horen hier weer nieuwe succes- en risicofactoren bij. Succes- en risicofactoren maken duidelijk wanneer een strategische doelstelling behaald wordt, en vormt daardoor een belangrijk onderdeel in de implementatie. De output van deze stap uit het GBV-raamwerk is een longlist met succes- en risicofactoren. In de volgende stappen wordt er beoordeeld in hoeverre de factoren significante invloed hebben, waarvoor we de materialiteitsanalyse gebruiken. Zoals in Figuur 3 te zien was, zijn de stakeholderanalyse en stakeholderdialoog nodig om de materialiteitsanalyse te kunnen maken.

3.6 STAKEHOLDERANALYSE

In het GBV-raamwerk is de stakeholderanalyse het derde en laatste onderdeel van de bedrijfsanalyse. In de analyse wordt inzichtelijk gemaakt welke huidige en potentiële stakeholdergroepen de organisatie kent, wat de aard van de relatie is met deze groepen, welke verwachtingen en belangen zij hebben en in hoeverre deze verenigbaar zijn.

Er zijn veel definities van stakeholders. Wij gebruiken die van Paul Stamsnijder omdat deze goed aansluit bij de meervoudige waardecreatie. Volgens zijn definitie zijn 'stakeholders personen of groepen van personen, organisaties of bedrijven die een direct of indirect belang hebben bij de organisatie en omgekeerd. Het zijn de spelers die op een of andere wijze nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie in al haar dimensies: vanuit het perspectief van de sector, als totaal, als afdeling of als project.'²⁰

Dat betekent dus ook dat de groep van stakeholders en hun invloed op de organisatie niet constant is: wie de stakeholders zijn, hun relevantie, macht en invloed bewegen mee met de organisatie. Een stakeholderanalyse is dan ook geen eenmalig proces. Zo zullen vakbonden, (sociale) media en publieke opinie een steeds grotere rol gaan spelen naarmate de organisatie groter en zichtbaarder wordt.

²⁰

Paul Stamsnijder (2016). Stakeholdermanagement - Start met wie. Boom Uitgevers



Het doel van de stakeholderanalyse is om te bepalen welke stakeholders de organisatie kent, te bepalen hoe ze met hen om wenst te gaan en welke vorm van communicatie passend is. Sommige stakeholdergroepen dienen bijvoorbeeld actief te worden geraadpleegd, terwijl andere groepen alleen geïnformeerd hoeven te worden. Hoe dat bepaald en georganiseerd wordt, is afhankelijk van het stakeholdermanagement dat de organisatie nastreeft. Afhankelijk van de grootte en complexiteit van de organisatie kan stakeholdermanagement verdeeld zijn over verschillende afdelingen: communicatie, *public affairs* en ook *investor relations* en de marketingafdeling.

3.7 STAKEHOLDERDIALOOG

Omdat waardecreatie mogelijk wordt gemaakt door en betrekking heeft op stakeholders, is er gaandeweg meer besef ontstaan bij organisaties dat stakeholders recht hebben op informatie over besluitvormingsprocessen en hierbij betrokken moeten worden.

Toeziethouders verwachten in toenemende mate transparantie over de manier waarop een organisatie inspeelt op eisen van en veranderingen in de samenleving. Dat vereist in ieder geval een mate van dialoog met de verschillende stakeholders. Deze beide ontwikkelingen zijn gepaard gegaan met de professionalisering van stakeholderdialoog. Als een organisatie veel tijd, geld en energie steekt in een dialoog met de stakeholders, dan kunnen zij die ook beter op een kwalitatief hoog niveau houden.

Doordat stakeholders de organisatie vanuit een ander perspectief bekijken, zullen ze het maatschappelijk belang vertegenwoordigen. Dat is over het algemeen anders dan het aandeelhoudersbelang. Ook kunnen stakeholders nieuwe inzichten bieden door kritisch te zijn, wat bestuurders ertoe kan bewegen om verdedigbare keuzes te maken en bijdraagt aan het leervermogen van de organisatie. Een stakeholderdialoog kan hierdoor bijdragen aan de objectiviteit en kwaliteit van besluitvormingsprocessen.



Er is nog een ander voordeel. Door het gesprek aan te gaan met de omgeving en transparant te zijn ontstaat er op de lange termijn goodwill die kan bijdragen aan een goede reputatie van en het vertrouwen in de organisatie. Het draagt zo bij aan de veerkracht van de onderneming. Met behulp van stakeholderdialoog wordt er informatie verzameld over de belangen en verwachtingen van stakeholdergroepen die input geven aan de beoordeling van de eerder bepaalde succes- en risicofactoren. In de volgende stap van het GBV-raamwerk – tijdens het opstellen van de materialiteitsmatrix – wordt duidelijk hoe dit proces bijdraagt aan de kwaliteit van besluitvormingsprocessen.

3.8 MATERIALITEIT

In de voorgaande stappen uit het GBV-raamwerk zijn de succes- en risicofactoren bepaald en worden getoetst met een stakeholderdialoog, waarna de organisatie haar materialiteiten kan vaststellen. Materialiteit is in de financiële verslaggeving een bekend begrip, waar het wordt gebruikt als maatstaf om te bepalen of een boekhoudkundige afwijking al dan niet significant is op basis van drempelwaarden.

De NBA omschrijft materialiteit als: ‘afwijkingen, met inbegrip van weglatingen, afzonderlijk of gezamenlijk, worden van materieel belang geacht indien daarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij een invloed zullen hebben op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de financiële overzichten nemen.’ Dat is voor duurzaamheidsverslaggeving niet anders. Het obstakel daar is dat de mate van materialiteit niet altijd kan worden bepaald op basis van financiële impact.

Het Global Reporting Initiative (GRI) dat sinds 1997 richtlijnen en kernindicators vaststelt voor duurzaamheids- en MVO-verslaggeving, introduceerde het begrip materialiteit in de duurzaamheidsverslaggeving om te zorgen dat organisatie alleen maar rapporteren over onderwerpen van groot belang voor de continuïteit en het bestaansrecht (purpose).



In de context van <IR> wordt met de materialiteit bedoeld op de zaken die substantiële invloed hebben op het vermogen van een organisatie om waarde te creëren op de korte, middellange en lange termijn.²¹ Volgens de IIRC slaat de materialiteitsanalyse zo een brug tussen de strategie, governance en prestaties. De materialiteitsanalyse is een middel om te bepalen wanneer onderwerpen relevant zijn in het besluitvormingsproces. Het legt daarmee de basis voor verslaggevingsprocessen die informatie relevant maakt voor gebruikers.

Dubbele materialiteit

Tegelijkertijd is er veel discussie over de reikwijdte van verslaggeving over de materialiteiten ofwel de belangrijkste duurzaamheidsthema's. Moet een organisatie alleen rapporteren over de thema's die van invloed zijn op de balans en resultatenrekening van een organisatie, of gaat het ook om de thema's waar de organisatie wel invloed op heeft, maar die zich niet op de korte termijn materialiseren in de jaarrekening?

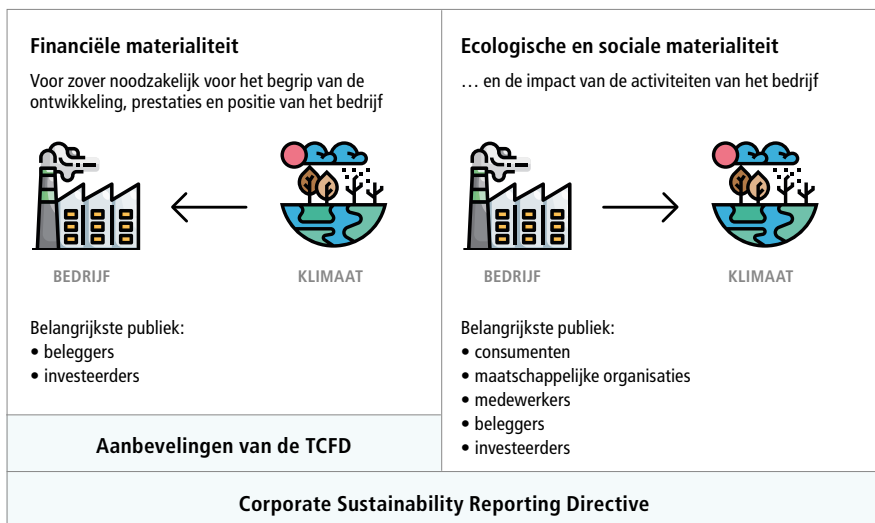
In de Europese CSRD is daar een oplossing voor gevonden en het begint ook in andere delen van de wereld een belangrijk begrip te worden: dubbele materialiteit. Ook de IFRS-foundation besteedt er in zijn consultaties voor integrated reporting veel aandacht aan. Rapporteren over beide kanten is nu verplicht. De ene kant wordt financiële materialiteit genoemd en omvat thema's die de financiële resultaten van de organisatie zullen raken, ook al zijn deze nog niet tot waardering gekomen in de financiële verslaglegging. De andere kant wordt impactmaterialiteit genoemd, en gaat over de invloed van de bedrijfsactiviteiten, inclusief de waardeketen, op mens en milieu. Die impact kan zowel negatief als positief zijn. Bij het bepalen van de materialiteit van een duurzaamheidsthema gaat het dus zowel om de beoordeling van de invloed die de organisatie heeft op de kwaliteit en gezondheid van haar omgeving als om de beoordeling welke invloed de maatschappelijke problemen (klimaat, biodiversiteit, gedwongen arbeid) op de organisatie zelf hebben.

²¹ IIRC (2013). The International <IR> Framework. Londen: International Integrated Reporting Council



Deze verplichte verantwoording op basis van de dubbele materialiteit in de nieuwe regels die de EU heeft gesteld aan de duurzaamheidsrapportage moet het voor de banken en beleggers inzichtelijker maken wat voor risico's ze lopen wanneer zij geld investeren en wat voor financieel en maatschappelijk rendement daar tegenover staat. Voor stakeholders moet het makkelijker zijn om een organisatie te kunnen beoordelen op de bijdrage die het levert aan de oplossingen van de problemen in de samenleving.

Figuur 4 Dubbele materialiteit



We hebben eerder gezien dat iedere organisatie succes- en risicofactoren kent die invloed hebben op de mate waarin ze haar doelstellingen kan behalen. Zo valt of staat een accountantskantoor met het binden en boeien van getalenteerde medewerkers, kan het gebrek aan goede beveiliging van klantgegevens voor een zorgverzekeraar rampzalige gevolgen hebben en is een betrouwbaar en snel distributienetwerk onontbeerlijk voor een postbedrijf. De beschikbaarheid van relevante informatie over materiële financiële en niet-financiële factoren is daarom van groot belang om goede beslissingen te kunnen nemen. De materialiteitsanalyse wordt in GBV toegepast om de succes- en risicofactoren te beoordelen en zo de



waardecreërende onderdelen zichtbaar te maken. Het ondersteunt het realiseren van strategische doelstellingen en is een belangrijk onderdeel om de bedrijfsvoering in lijn te brengen met het bestaansrecht.

3.9 MATERIALITEITSMATRIX

In de materialiteitsmatrix worden de eerder verzamelde succes- en risicofactoren beoordeeld op de materialiteit. Een succes- of risicofactor is materieel wanneer het een substantiële invloed heeft of kan hebben op het behalen van doelstellingen en het vermogen van de organisatie om waarde te creëren op de korte, middellange of lange termijn. De analyse draagt bij aan het efficiënt inzetten van middelen voor het behalen van de doelstellingen doordat het een evenwichtige balans bevordert tussen wat de organisatie en haar stakeholders belangrijk vinden en zo hun belangen verenigt. Deze balans wordt gerealiseerd door de succes- en risicofactoren te beoordelen op:

- 1 De invloed die factoren hebben in de beoordeling en beslissingen van stakeholders en belanghebbenden.
- 2 De mate waarin factoren economische, sociale en ecologische impact hebben.²²

Door de succes- en risicofactoren in consultatie met stakeholders in te vullen in een matrix wordt de beoordeling objectiever en kan het worden gevisualiseerd in een *materialiteitsmatrix*. Het maakt prioriteiten zichtbaar en geeft inzicht in de belangrijkste waardedrijvers van het bedrijf.

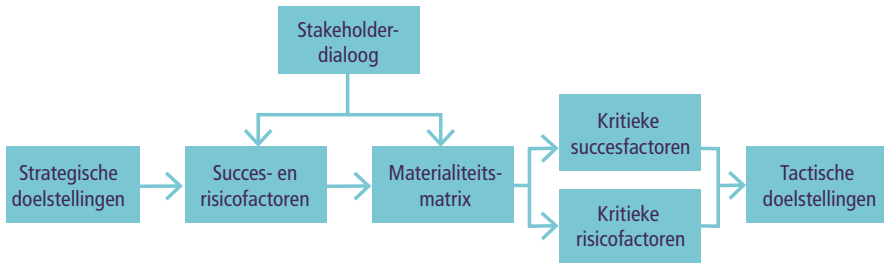
Door de succes- en risicofactoren in de matrix te plotten worden de materiële factoren rondom de strategie zichtbaar. De factoren die het hoogst scoren in de matrix worden aangemerkt als *Kritieke Succesfactoren* (KSF's) en *Kritieke Risicofactoren* (KRF's). Mits deze juist zijn geïdentificeerd hebben de KSF's en KRF's grote voorspellende waarde voor het succes van de onderneming. Ze behoeven daarom constante aandacht van bestuurders en managers.²³

²² [Website Global Reporting Initiative](#)

²³ Rockart, J. (1979). [Chief Executives Define Their Own Data Needs](#). Harvard Business Review, Vol. 57 Iss. 2, 81-93

De eerder gemaakte longlist wordt zo gereduceerd tot een shortlist van factoren die focuspunten biedt in het operationaliseren van doelstellingen. In figuur hieronder wordt schematisch weergegeven hoe dit proces verloopt.

Figuur 5 Materialiteitsanalyse in Geïntegreerde Bedrijfsvoering



De KSF's en KRF's lenen zich goed om prestatie-indicatoren te formuleren en de grote hoeveelheden informatie in de organisatie te reduceren tot de informatie die ertoe doet. In de volgende stappen van het GBV-raamwerk wordt duidelijk hoe de KSF's en KRF's toegepast worden in het formuleren van doelstellingen en het inrichten van de bedrijfsvoering en verslaggeving.

3.10 GELAAGDHEID IN DOELSTELLINGEN

In het GBV-raamwerk maken we onderscheid tussen strategische, tactische en operationele doelstellingen. We spreken ook wel van de 'gelaagdheid' in doelstellingen. De verschillende soorten doelstellingen hebben specifieke kenmerken en lenen zich uitstekend om de strategie meetbaar en stuurbaar te maken. Operationele doelstellingen moeten voortvloeien uit de strategie, waardoor de dagelijkse praktijk bijdraagt aan het grotere geheel. We hanteren daarom een top-down benadering: de strategische doelstellingen gelden voor de hele organisatie en worden uitgesplitst naar tactische en operationele doelstellingen, die kleiner en specifiekere zijn. In Tabel 1 is te zien hoe de gelaagdheid in doelstellingen wordt gekenmerkt en wat de verschillen zijn.



Tabel 1 Kenmerken van doelstellingen

Doelstelling	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Niveau	Bestuurlijk	Bestuurlijk/ beleidsmatig	Beleidsmatig/ prestaties
Stuurbaarheid	Matig	Matig/hog	Hog
Meetbaarheid	Laag	Matig	Hog

We richten ons eerst op de tactische doelstellingen en volgen de chronologische volgorde van het GBV-raamwerk. De operationele doelstellingen worden later in dit hoofdstuk behandeld.

3.11 TACTISCHE DOELSTELLINGEN

Tactische doelstellingen splitsen de strategische doelstellingen uit naar een lager niveau in de organisatie en schetsen de gewenste situatie om de strategie ten uitvoer te brengen. Waar strategische doelstellingen betrekking hebben op het toekomstperspectief van de organisatie, gaan tactische doelstellingen over de manier waarop de bedrijfsactiviteiten en dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd. Tactische doelstellingen hebben daarom betrekking op de huidige realiteit. Denk bijvoorbeeld aan de consequenties die strategische doelstellingen hebben voor de verschillende divisies en afdelingen in de onderneming. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld een nieuwe markt wil betreden als onderdeel van de strategie, kan dit implicaties hebben voor de productielocaties, het distributienetwerk en de verkooppunten. Tactische doelstellingen zorgen er dus voor dat de verschillende bedrijfsonderdelen in onderlinge samenhang worden afgestemd op de externe omgeving die de organisatie in staat stelt om kansen te benutten. Ze maken duidelijk welke rol de bedrijfsonderdelen hebben in de strategie.

De gelaagdheid van de doelstellingen vertoont gelijkenissen met de verticale lagen in de organisatie. Waar het bestuur over het algemeen meer inzicht heeft in de organisatie en de omgeving, hebben managers meer kennis over de dagelijkse werkzaamheden en de problemen die daarbij ontstaan.



Het formuleren van tactische doelstellingen heeft daarom betrekking op het overbrengen en vertalen van de strategie die door het bestuur is geformuleerd naar het management die deze kan implementeren. We hanteren daarbij het uitgangspunt dat managers verantwoordelijk zijn voor het formuleren en implementeren van tactische doelstellingen. Door deze verantwoordelijkheid van het management heeft het een belangrijke rol in het succes van de organisatie. In het delegeren van deze bevoegdheden moet er daarom duidelijkheid zijn over drie zaken:

- Wanneer doelstellingen zijn behaald.
- Welke middelen en bevoegdheden nodig zijn om de tactische doelstelling te kunnen implementeren.
- Welke managementinformatie nodig is om de voortgang te kunnen monitoren.

De kanttekening bij het opdelen van doelstellingen naar verschillende onderdelen is dat het kan leiden tot denkeilanden, wat haaks staat op het gedachtegoed van geïntegreerd rapporteren en denken. Tactische doelstellingen moeten complementair werken en elkaar niet verstoren. Multidisciplinariteit en onderlinge afstemming en coördinatie tussen de verschillende onderdelen gaat het vormen van denkeilanden tegen.

3.12 BELEID

Het formuleren en implementeren van tactische doelstellingen leidt tot het maken van keuzes. In het beleid wordt vervolgens vastgelegd welke keuzes zijn gemaakt om tactische doelstellingen te behalen en hoe de organisatie omgaat met de geformuleerde KSF's en KRF's.

Het vaststellen van de KSF's helpt bij het bepalen van de manier waarop inputs uit de zes kapitalen worden aangetrokken en ingezet. Een organisatie die zich bijvoorbeeld wil voorbereiden op een nieuwe vorm van dienstverlening kan het competentieprofiel bijstellen en vacatures en opleidingstrajecten inzetten als onderdeel van het HR-beleid.

KSF's geven ook richting in het opstellen van budgetten. Zo kan bijvoorbeeld uit de KSF's blijken dat er meer moet worden geïnvesteerd in een nieuwe capaciteiten omdat de klantvraag zich hier sterk ontwikkelt.



De concrete investeringskeuzes bij deze verschuiving worden vastgelegd in het investeringsbeleid. Doordat de KSF's en tactische doelstellingen zijn gebaseerd op de strategie, geven ze richting in het besluitvormingsproces.

De KRF's worden gebruikt bij het inrichten van risicomanagement. Bij het formuleren van succes- en risicofactoren kunnen de vier aandachtsgebieden uit het COSO ERM-raamwerk richting geven. Naast deze gebieden onderscheidt het raamwerk acht elementen die invulling geven aan het beheers- en controlesysteem. Zo wordt er aandacht besteedt aan de risicobereidheid, integriteit, gedrag en de manier waarop er wordt gemonitord, beoordeeld en gereageerd ten aanzien van risicomanagement. De keuzes over risicomanagement worden vastgelegd in het risicobeleid. Het beschrijft bijvoorbeeld hoe de organisatie omgaat met veiligheid op de werkvloer of hoe gegevens worden beschermd.

Beleid geeft richting en duidelijkheid. Het vastleggen van keuzes heeft een normerende werking doordat het een basis legt waar de organisatie op kan terugvallen bij veranderingen en complicaties. Het gebruik van beleid heeft echter ook nadelen. Het opstellen en toepassen van beleid kan een primair stuulement worden, wat bureaucratiserend werkt en daardoor ten koste gaat van daadkracht en flexibiliteit. Beleid kan daarom meerwaarde hebben wanneer het duidelijkheid verschaft en daarbij ruimte overlaat voor eigen inbreng en creativiteit.

3.13 KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN

De volgende stap in het GBV-raamwerk is het meetbaar maken van prestaties. Doel hierbij is om duidelijk te maken hoe prestaties bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde doelstellingen en zo leiden tot waardecreatie.

Ondanks 20 jaar duurzaamheidsverslaggeving en nieuwe ontwikkelingen rond het waarderen van menselijk en natuurlijk kapitaal is bij de meeste organisaties de prestatiemeting vooral financieel van aard. Daarnaast ligt ook nog steeds sterk de nadruk legt op historische resultaten. Hoewel informatie over winst, marges en omzet belangrijke informatie is, is het



lastig om hierop te sturen: er ontbreekt inzicht in de processen die waarde creëren. De opvatting ‘winst is een resultaat van niet-financiële input en prestaties’ laat zich daarom vertalen naar een behoefte aan financiële én niet-financiële informatie.

Voor vrijwel iedere organisaties kunnen tientallen variabelen worden genoemd die iets zeggen over waardecreatie of de gezondheid van de organisatie. Deze variabelen worden ook wel prestatie-indicatoren genoemd. Het meten van prestaties door middel van prestatie-indicatoren maakt resultaten en de ontwikkeling daarvan zichtbaar, waardoor het een basis legt voor informatievoorziening. Hoewel er tientallen indicatoren geformuleerd kunnen worden, is er vaak maar een aantal die bepalend zijn voor succes: de indicatoren die de strategische prioriteiten reflecteren. Het materialiteitsprincipe is hier dus van toepassing. Door de focus te vestigen op de belangrijkste indicatoren krijgt het waardecreërend vermogen van de organisatie handvatten.

Om prestaties te meten gebruiken we in het GBV-raamwerk kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). Organisaties die de link tussen KPI's en de strategie expliciet maken zijn beter in staat om de strategie uit te voeren.²⁴ Deze link wordt gelegd door KPI's te baseren op de KSF's en KRF's en ze te integreren in de rapportagecyclus. Ze maken zo duidelijk waar het management aandacht op moet vestigen, wat hen handvaten biedt om de strategische doelstellingen te implementeren.

3.14 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Waar tactische doelstellingen een vertaling zijn van strategische doelstellingen naar de verschillende onderdelen binnen de organisatie, splitsen operationele doelstellingen de strategie verder uit naar groepen medewerkers of individuen. *Operationele doelstellingen* zijn de meest

²⁴

Deloitte (2016). [Developing insightful management reporting Challenges and opportunities for CFOs.](#)



concrete vertaling van de strategische doelstellingen die gebaseerd worden op tactische doelstellingen en KPI's.

Door operationele doelstellingen te formuleren vanuit de strategische en tactische doelstellingen wordt duidelijk welke rol medewerkers hebben in het succes van de organisatie. De gelaagdheid van doelstellingen maakt dat operationele doelstellingen een directe bijdrage leveren aan het behalen van tactische en strategische doelstellingen. Het moet daarvoor duidelijk zijn welke verwachtingen de operationele doelstellingen voor medewerkers schept en wanneer een prestatie als hoog wordt beoordeeld, waarbij het acroniem SMART kan helpen.

- *Specifiek*: het moet duidelijk zijn wanneer een doelstelling behaald is door objectieve criteria te gebruiken. Het einddoel moet concreet zijn en er moet duidelijkheid zijn over wie verantwoordelijk is voor de doelstelling.
- *Meetbaar*: een operationele doelstelling moet kwantitatief zijn zodat prestaties gemeten kunnen worden, afwijkingen tijdig worden herkend en er indien nodig kan worden bijgestuurd. De geformuleerde KPI's lenen zich hier goed voor.
- *Acceptabel*: een operationele doelstelling moet haalbaar zijn. Dit kan betrekking hebben op zowel het tijdsbestek als het draagvlak in de onderneming. Het betrekken van medewerkers in het formuleren van doelstellingen helpt hierbij.
- *Relevant*: het behalen van operationele doelstellingen moet bijdragen aan het behalen van tactische doelstellingen en daaruit resulterend strategische doelstellingen. De relatie is gelegd door het top-down formuleren van doelstellingen.
- *Tijdsgebonden*: operationele doelstellingen worden geformuleerd in een tijdsplanning. Net zoals bij projectmanagement moet duidelijk zijn wat er wanneer behaald moet zijn.

In de besluitvormingsprocessen is de strategie geformuleerd, die vervolgens stapsgewijs is vertaald naar de bedrijfsvoering. In de volgende stap van GBV wordt de aandacht gevestigd op het meten van prestaties, die de schakel vormt tussen besluitvormings- en rapportageprocessen.



3.15 PRESTATIEMETING

In het eerste hoofdstuk hebben we het belang van informatievoorziening besproken, waarbij we zagen dat er een groeiende behoefte is aan integratie van financiële en niet-financiële informatie. Het verkrijgen van deze informatie begint bij *prestatiemeting*, waarvoor KPI's zijn geïntroduceerd. Het meten van KPI's levert data op over bijvoorbeeld processen, mensen, kennis en middelen. Data over resultaten en prestaties kan, door middel van analyse, worden vertaald naar relevante informatie. De relevantie van informatie verschilt echter sterk per gebruiker. Prestatiemeting moet daarom afgestemd worden op de:

- 1 *Doelen van informatievoorziening*, zoals het belonen, leren, evalueren, verantwoorden en informeren.
- 2 *Informatiebehoefte van gebruikers*.

De stappen die we in het GBV-raamwerk hebben behandeld kunnen bijdragen aan inzicht in de informatiebehoefte. Zo blijkt bijvoorbeeld uit stakeholderdialogoog welke onderwerpen relevant zijn in externe verslaggeving en geven de doelstellingen en materialiteitsanalyse inzicht in de informatiebehoefte van bestuurders, managers en medewerkers. In de komende stappen zal duidelijk worden hoe prestatiemeting bijdraagt aan rapportageprocessen.



4 RAPPORTAGEPROCESSEN

Naarmate de onderneming groter wordt en de horizontale en verticale afstand in de organisatie toeneemt, gaat informatievoorziening een steeds belangrijkere rol spelen in de bedrijfsbeheersing. Ook vereist communicatie en verantwoording over waardecreatie financiële en niet-financiële informatie. De term *rapportageprocessen* valt daarom uiteen in twee soorten processen: managementrapportage en geïntegreerde verslaggeving. In het GBV-raamwerk is te zien dat de twee soorten rapportage zijn gekoppeld aan het waardecreatiemodel. We zullen deze eerst toelichten, waarna we ons richten op de twee soorten rapportage.

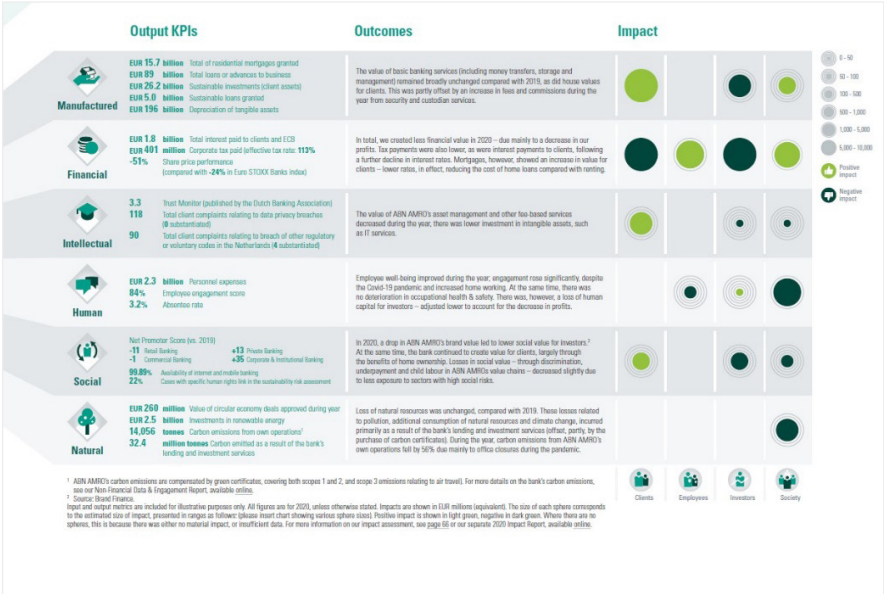
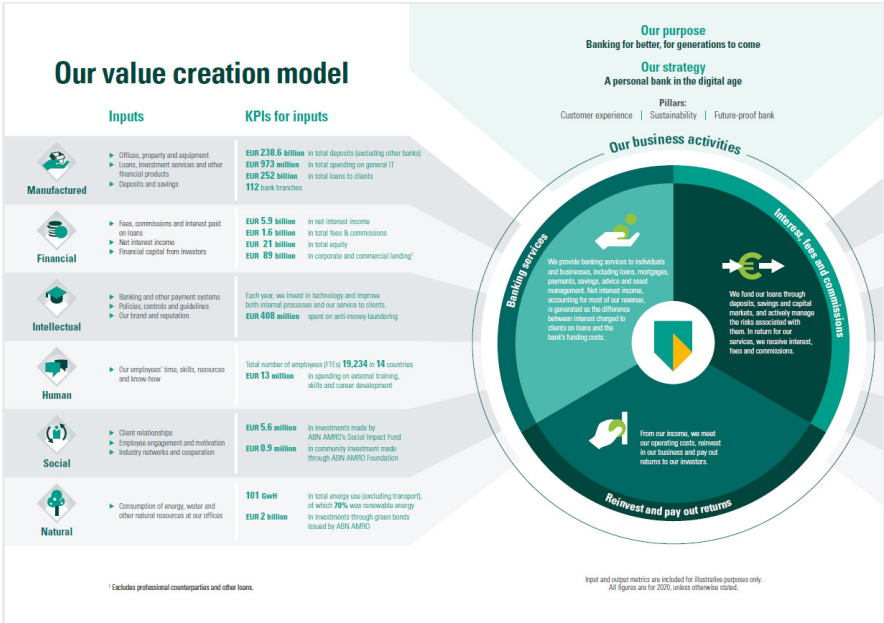
4.1 WAARDECREATIEMODEL

We hebben eerder gezien dat de materialiteitsmatrix een belangrijke rol speelt in het vormen van een geïntegreerd verslag. De analyse brengt de belangrijkste onderwerpen aan het licht en biedt daarmee focus in besluitvormingsprocessen en informatievoorziening. Ditzelfde principe heeft bijgedragen aan de totstandkoming van het <IR> raamwerk, dat beknopt een holistisch beeld geeft van de relatie tussen het businessmodel en waardecreatie. In de praktijk zien we echter dat veel organisaties een eigen vertaling hebben gegeven aan het <IR> raamwerk met hun eigen waardecreatiemodel en deze gebruiken om verslaggeving vorm te geven rondom de materiële onderwerpen. Het *waardecreatiemodel* verbindt het businessmodel aan input, output, outcomes en soms aan impact. Dat laatste is afhankelijk van de manier waarop de organisatie zijn maatschappelijke waardecreatie heeft gedefinieerd en daar ook impactindicatoren aan heeft verbonden. Het model heeft vaak de vorm van een infografiek die in één oogopslag weergeeft hoe het businessmodel de zes kapitalen benut en waarde creëert op de korte, middellange en lange termijn.²⁵ Voorbeelden van het model zijn te vinden bij ABN AMRO, Koninklijke Philips, Enexis, KPMG, Generali, Van Lanschot Kempen, Nederlandse Spoorwegen, Gasunie, ING Group, Vitals, Alliander en Schiphol Group.

²⁵

Hoewel veel organisaties de zes kapitalen uit het IR raamwerk onderscheiden, zijn er ook veel organisaties die niet alle kapitalen relevant vinden en alleen de belangrijkste opnemen in het waardecreatiemodel. Het getoonde waardecreatiemodel van ABN AMRO is te vinden in het [Integrated Annual Report 2021](#)

Figuur 6 Waardecreatiemodel ABN AMRO





De strategie van een organisatie is niet tastbaar en objectief. Het is het resultaat van de verschillende visies die het management heeft op de richting die de organisatie uit wil. De visies worden gevoed door de geschiedenis, de bedrijfsactiviteiten en de invloeden van buiten. Iedereen betrokken bij besluitvormingsprocessen heeft een eigen beeld hoe de onzichtbare delen van het bedrijf in elkaar passen. Het waardecreatiemodel heeft als doel de verschillende perspectieven van bestuurders in een gezamenlijke visie te verenigen. Het legt daarmee de basis voor besluitvorming, verantwoording, evaluatie en bijsturing.

4.2 MANAGEMENTRAPPORTAGE

Naarmate de afstand tussen bestuurders en medewerkers groter wordt, neemt de behoefte aan informatie toe om te weten welke resultaten er worden behaald. Functionarissen moeten daarom informatie hebben over waardecreatieprocessen en waardecreatie die op een begrijpelijke manier wordt gepresenteerd. In het GBV-raamwerk gebruiken we hiervoor de term *managementrapportage*. Managementrapportage is intern gericht en identificeert de aandachtsgebieden om waardecreatieprocessen te verbeteren, doelstellingen te behalen en zo waardecreatie te realiseren. Er zijn hierbij twee zaken van belang:

Ten eerste moet informatie begrijpelijk zijn, wat betrekking heeft op de hoeveelheid, de frequentie en het detailniveau die moet passen bij de gebruiker. Zo wil een bestuurder informatie hebben over de organisatie als geheel, terwijl een manager of medewerker meer gedetailleerde informatie nodig heeft over prestaties van afdelingen, teams en individuen. Volgens Parmenter kan het onderscheid tussen KPI's en prestatie-indicatoren hierbij helpen.²⁶ KPI's vertellen bestuurders en managers hoe de organisatie presteert op strategisch niveau. Prestatie-indicatoren vertellen managers welke prestaties er op operationeel niveau worden geleverd.

²⁶

David Parmenter: Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons Third Edition, 2015



Ten tweede moet managementrapportage bijdragen aan goed geïnformeerde besluitvormingsprocessen. Waar managementinformatie de aandachtsgebieden aan het licht brengt, kan het waardecreatiemodel worden gezien als een toetsingskader om prestaties te relateren aan het grotere geheel. Het waardecreatiemodel is daarom geschikt om prestaties te evalueren vanuit een integraal perspectief.

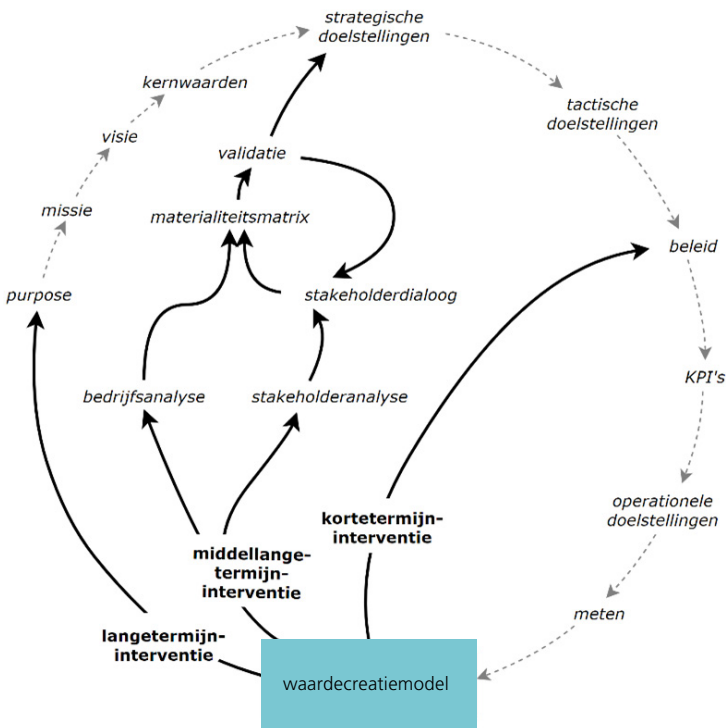
4.3 INTERVENTIES

Het formuleren en implementeren van de strategie is een primaire verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding. Vaak hebben grote organisaties een persoon in de raad van bestuur die samen met een speciale afdeling verantwoordelijk is voor de strategische richting en keuzen. We hebben gezien hoe de verschillende soorten doelstellingen door de verticale niveaus in de organisatie worden geïmplementeerd en worden opgevolgd door rapportageprocessen, waarin bestuurders en managers informatie krijgen over behaalde resultaten. Uit de evaluatie van deze resultaten moet vervolgens blijken in hoeverre er discrepanties bestaan tussen behaalde prestaties en gestelde doelen. In het laatste onderdeel van het GBV-raamwerk behandelen we daarom de maatregelen die worden genomen om de bedrijfsvoering bij te sturen naar aanleiding van vastgestelde discrepanties.

De manier waarop er in de organisatie kan worden bijgestuurd is gevisualiseerd in Figuur 7. Waar het eerder getoonde GBV-raamwerk uit het eerste hoofdstuk betrekking heeft op de besluitvormings- en rapportageprocessen, legt de cyclus in het Figuur 7 de nadruk op interventies. Een *interventie* is een doelgerichte ingreep om doelstellingen te behalen met het oog op korte, middellange of lange termijn waardecreatie. We maken daarbij onderscheid tussen drie soorten interventies die zich op verschillende stappen in het GBV-raamwerk focussen. We lichten eerst de drie varianten toe, waarna we ons richten op het formuleren en uitvoeren van interventies.



Figuur 7 Interventies in Geïntegreerde Bedrijfsvoering ²⁷



4.4 LANGETERMIJN-INTERVENTIE

We zien tegenwoordig steeds nadrukkelijker dat organisaties een langetermijnvisie moeten hebben. Sinds de Nederlandse Corporate Governance Code in 2016 is herzien wordt langetermijnwaardecreatie zelfs expliciet benoemd als de hoofddoelstelling bij het opstellen van de bedrijfsstrategie. Hoewel er geen algemeen aanvaarde definitie is, lijkt het gebruik van de term te groeien met de verschuiving van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde.

²⁷

De chronologische stappen uit het GBV-raamwerk zijn in de afbeelding vereenvoudigd weergegeven om de werking en aandachtsgebieden van de interventies te benadrukken.



Eerder in dit hoofdstuk zagen we dat organisaties in hun bestaansrecht vastleggen hoe langetermijnwaardecreatie invulling geeft aan de overkoepelende maatschappelijke rol. We spreken ook wel van de *impact* van een organisatie door met bedrijfsactiviteiten oplossingen te zoeken voor maatschappelijke uitdagingen. De *langetermijn-interventie* in het GBV-raamwerk heeft daarom betrekking op het bestaansrecht die beschrijft hoe de organisatie kan voldoen aan deze maatschappelijke uitdagingen. Een langetermijn-interventie richt zich daarom op de legitimiteit van de organisatie door het bestaansrecht te beoordelen op de relevantie en op basis hiervan de purpose, missie, visie en kernwaarden bij te stellen. Een langetermijn-interventie is een van de meest fundamentele veranderingen die een organisatie door kan maken.

4.5 MIDDELLANGETERMIJN-INTERVENTIE

Organisaties zijn succesvol wanneer ze doelstellingen om weten te zetten in prestaties. Onderzoek wijst echter uit dat de deze vertaalslag niet vanzelfsprekend is: bedrijven realiseren doorgaans slechts 63% van de potentiële waarde van hun strategieën door problemen in de strategie, planning, uitvoering of capaciteiten van medewerkers.²⁸ De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn het niet effectief inzetten van middelen, slechte communicatie en onduidelijkheden over de acties die nodig zijn om de strategie in de praktijk te brengen.

De middellangetermijn-interventie richt zich daarom op de geformuleerde strategische doelstellingen en de vertaling daarvan naar de verschillende bedrijfsonderdelen. In essentie gaat het dus over het meenemen van externe ontwikkelingen in de strategische doelstellingen, het evalueren en zo nodig herdefiniëren van de succes- en risicofactoren die door de materialiteitsmatrix leiden tot het aanscherpen van de KSF's en KRF's.

Het opnieuw doorlopen van deze stappen heeft dus gevolgen voor de manier waarop de strategische doelstellingen worden vertaald naar tactisch en operationeel niveau.

²⁸

Mankins, M., & Steele, R. (2005). *Turning Great Strategy Into Great Performance*. Harvard Business Review, Vol. 83 Iss. 7, 64-72



Het verschil tussen de langetermijn- en middellangetermijn-interventie is dat de organisatie haar bestaansrecht kan handhaven, maar keuzes moet evalueren en bijstellen over de implementatie van strategische doelstellingen naar de inrichting van bedrijfsactiviteiten.

4.6 KORTETERMIJN-INTERVENTIE

Wanneer operationele resultaten afwijken van operationele doelstellingen, kan dit aanleiding geven om een interventie te verrichten. In een kortetermijn-interventie wordt er bijgestuurd in de interne organisatie om operationele doelstellingen te realiseren. Afwijkingen tussen werkelijke prestaties en operationele doelstellingen kunnen worden veroorzaakt door onder meer ontoereikend beleid, een gebrekkige implementatie op operationeel niveau, niet goed ingerichte processen, interne ontwikkelingen of onvoldoende prestaties van teams of individuen. Een kortetermijn-interventie richt zich daarom op de aspecten die invloed hebben op het vermogen van teams en individuen om operationele doelstellingen te behalen.

Op beleidsniveau worden keuzes gemaakt en vastgelegd over hoe de organisatie omgaat met KSF's en KRF's en tactische doelstellingen omgezet worden naar operationele doelstellingen. Het niet behalen van operationele doelstellingen kan ook een gevolg zijn van verkeerde keuzes die zijn vastgelegd in het beleid. In een kortetermijn-interventie wordt daarom ook geëvalueerd in hoeverre beleid het behalen van operationele doelstellingen ondersteunt. Afwijkingen op operationeel niveau duiden echter niet altijd alleen op problemen op dit niveau. Wanneer prestaties voor een langere periode uitblijven, kan dit duiden op grotere problemen waarvoor een langetermijn- of middellangetermijn-interventie uitkomst biedt.

4.7 INTERVENIËREN

Nu we de verschillende soorten interventies hebben besproken, richten we ons op de daadwerkelijke interventie. Er is weinig literatuur beschikbaar over het bijsturen van en ingrijpen in organisaties. De vormgeving van een interventie is immers afhankelijk van de context. De aanleiding voor een interventie komt voort uit:



- 1 *Evaluatie van prestaties*, waarin discrepanties en verbeterpotentieel worden geïdentificeerd.
- 2 *Identificatie van ontwikkelingen* die zich in en rondom de organisatie voordoen.

Het evalueren van prestaties wordt gedaan via rapportageprocessen. Daaruit moet blijken wanneer behaalde prestaties afwijken van gestelde doelen en wanneer er zich verbeterpotentieel voordoet. Uit de beoordeling van PI's en KPI's tegen doelstellingen in managementrapportage wordt zo duidelijk waar een interventie vereist is. De kanttekening hierbij is dat rapportage alleen aangeeft *dat* er een interventie nodig is, maar niet *waarom* dit het geval is: het is een bron van informatie die inzicht geeft in de aandachtsgebieden. Het achterhalen van de oorzaken bij de geïdentificeerde discrepanties is vervolgens de taak van de gebruiker.

De tweede aanleiding voor interventies komt voort uit ontwikkelingen die zich in en rondom de organisatie voordoen. Het waardecreatiemodel biedt hierbij een toetsingskader in het duiden van de ontwikkelingen, die zich uiten in kansen en bedreigingen. Door ontwikkelingen te beoordelen in het waardecreatiemodel worden ontwikkelingen beoordeeld in het grotere geheel en worden interventiebeslissingen genomen vanuit een geïntegreerd beeld.

In het GBV-raamwerk is te zien hoe de interventies zich verhouden tot de eerder beschreven stappen. Bij een kortetermijn-, middellangetermijn- en langetermijn-interventie dient er daarom te worden bijgestuurd in respectievelijk beleid, strategische doelstellingen en het bestaansrecht (zie ook tabel 2).



Tabel 2 Van ontwikkelingen en afwijkingen naar interventies

Ontwikkelingen	Macro-niveau Brancheniveau	Macro-niveau Brancheniveau, Intern	Brancheniveau Intern
Afwijkingen	Strategische doelstellingen	Strategische doelstellingen Tactische doelstellingen	Tactische doelstellingen Operationele doelstellingen
Interventie	Lange termijn	Middellange termijn	Korte termijn

Wanneer de soort interventie is bepaald, moeten er concrete maatregelen worden geformuleerd om de organisatie bij te sturen en de interventie ten uitvoer te brengen. Het verdient aanbeveling om het opzetten en uitvoeren van interventies te organiseren in een projectstructuur. Er zijn hierin vier stappen te onderscheiden:

- 1 *Oorzaken achterhalen:* Zodra de discrepantie of het verbeterpotentieel geïdentificeerd is, moet de oorzaak worden achterhaald.
- 2 *Verbetermaatregel formuleren:* Het bijsturen op discrepanties of verbeterpotentieel wordt uitgevoerd door concrete verbetermaatregelen vast te stellen.
- 3 *Implementeren:* Zodra de verbetermaatregelen zijn vastgesteld en zijn goedgekeurd kan de maatregel worden geïmplementeerd.
- 4 *Evalueren:* Zodra de verbetermaatregelen zijn geëffectueerd dient de effectiviteit te worden beoordeeld. Het hanteren van vooraf vastgestelde evaluatiemomenten en het gebruik van specifieke prestatie-indicatoren kan hierbij helpen.

Om het verbeteringstraject te doorlopen en effectief te laten zijn, verdient het aanbeveling om een projectgroep in te richten waaraan het uitvoeren van de interventie wordt toegewezen. Door de grote verscheidenheid in interventies zijn er diverse keuzemogelijkheden voor het mandaat de projectgroep krijgt. Bij het instellen van een projectgroep moet er duidelijkheid zijn over de samenstelling, het afleggen van verantwoording, de tijdsplanning of deadline en de middelen en budgetten die ter beschikking worden gesteld. Zodra de projectgroep is ingesteld kan de organisatie interventies verrichten naar aanleiding van het verbeterpotentieel, de discrepanties en de interne en externe ontwikkelingen. Daarmee is invulling gegeven aan de laatste fase van het GBV-raamwerk en is de cirkel rond.



5 CONCLUSIE

In het boek 'The Information Master' over Jean-Baptiste Colbert, waarschijnlijk de beroemdste minister van financiën uit de Franse geschiedenis, beschrijft historicus Jacob Soll hoe Colbert vanaf 1661 koning Lodewijk XIV – beter bekend als de Zonnekoning – elk half jaar een met goud gekalligrafeerd boekje gaf. In dat boekje stonden de uitgaven, inkomsten en het vermogen van de vorst. Volgens Soll was het de eerste keer dat een koning zijn nationale rekeningen op zak kon dragen en verantwoording kon nemen over zijn financiën. Toen Colbert in 1683 overleed, nam Lodewijk onmiddellijk afscheid van zijn gouden boekjes. Want terwijl de boekjes de vorst moesten helpen om zijn uitgaven aan oorlogen en paleizen te beperken, werden zij het bewijs van zijn falen als heerser van zijn rijk. Hij bleek niet in staat te zijn om zijn ambities binnen het waardecreërende vermogen van Frankrijk te houden.

Uit het onderzoek dat het lectoraat Sustainable Finance and Accounting doet met studenten naar waardecreatie, hebben we regelmatig gezien dat organisaties hun waardecreatie tegelijkertijd overschatten en onderschatten. Bestuurders en directies vinden het moeilijk het geheel te overzien, waardoor het lastig wordt de invloeden op waardecreatie van binnen en buiten de organisatie te beoordelen en daarop te sturen. Dat leidt in de externe rapportage vaak tot *greenwashing*: de duurzame activiteiten mooier voorstellen dan ze zijn. Maar door de toegenomen wetgeving voor duurzaam ondernemen zien we ook steeds vaker *brown-washing*: dat is het fenomeen dat organisaties duurzamer zijn dan ze (denken) dat ze zijn. Beide is jammer omdat het een vertekend beeld geeft van de staat van de meervoudige waardecreatie die kan bijdragen aan het oplossen aan de maatschappelijke uitdagingen.

Het menselijk kapitaal en de waarde die werknemers creëren wordt nog te vaak weergegeven als een optelsom van de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, terwijl de waardevernietiging van natuurlijk kapitaal niet of nauwelijks wordt verdisconteerd. Dat is nu eenmaal de manier waarop



externe effecten worden verrekend in de samenleving. Maar dat niet de manier waarop aandeelhouders en stakeholders graag zien dat organisaties verantwoording afleggen over hun doen en laten omdat hun werkelijke waarde en waardecreatie kan onderschatten of overschatten. Bovendien verwachten we tegenwoordig van organisaties en in het bijzonder van bedrijven dat ze zich bewust zijn van hun maatschappelijke rol en de effecten die ze hebben op de staat van de wereld. Als verantwoordelijke corporate citizens worden ze geacht iets aan hun negatieve effecten te doen: voorkomen, verminderen en de schade te vergoeden. Hoe de onderneming van de 21^{ste} eeuw zich geacht wordt te gedragen, is mooi beschreven in het artikel '50 years later, Milton Friedman's shareholder doctrine is dead', van Colin Mayer, Leo E. Strine Jr. en Jaap Winter in het Amerikaanse tijdschrift Fortune in september 2020. Volgens hen zijn de drie pilaren van het bedrijf van de 21^{ste} eeuw:

- 1 Do no harm.
- 2 Create positive impact.
- 3 Be transparant.²⁹

Welke parameter, indicatoren zoals KSF's, KPI's en KRF's uiteindelijk in het managementinformatiesysteem en boekhouding terecht komen, hangt voor Europese bedrijven vooral af van de Europese Taxonomie die verbonden wordt aan de CSRD. In de VS geven de materiële thema's van SASB houvast. Vooralsnog is het aan te raden om aan te sluiten bij de indicatoren van het Global Reporting Initiative. De GRI-richtlijnen zijn wereldwijd nog steeds de meest gebruikte en gaan al meer dan 20 jaar mee. Welke keuze een organisatie maakt, het is belangrijk dat het voor de interne rapportage overzichtelijk en behapbaar blijft, terwijl het voldoet aan de externe eisen van de stakeholders. En hou het simpel, zoals het model van Stef en Lars.

²⁹

Mayer, C., Strine Jr., L.E., Winter, J. (2020). 50 years later, Milton Friedman's shareholder doctrine is dead. Website tijdschrift Fortune 13 september 2020



NAWOORD

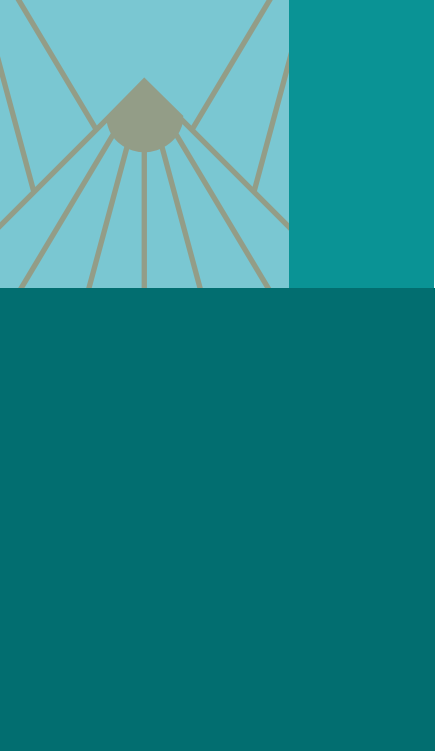
Deze publicatie is een weerslag van wat het lectoraat Sustainable Finance and Accounting in de afgelopen 7 jaar heeft onderzocht aan de manieren waarop organisaties met wie we onderzoek hebben gedaan hun interne en externe verantwoording hebben georganiseerd. Het afstudeeronderzoek van Lars Volleberg en Stef van den Berg leverde een toegankelijk en toepasbaar model op dat door grote en kleine organisaties gebruikt kan worden voor een geïntegreerde bedrijfsvoering. We hopen dat we met deze aanpak voor een meer geïntegreerde bedrijfsvoering en de rol die het bestuur en management kan spelen hierbij een aanzet hebben gegeven voor betere geïntegreerde rapportage en meer geïntegreerd denken. De kennis en deze aanpak zal organisaties ondersteunen bij het laten zien van de impact die hun bedrijfsvoering heeft op de staat van de wereld. Tegelijkertijd helpt het model om ook de niet-financiële risico's van bijvoorbeeld grote transities in de energievoorziening, digitalisering, logistiek, geopolitiek en arbeidsmarkt (hopelijk) op tijd te signaleren.

Voor wie na het lezen van dit boekje echt de diepte in wil gaan, is het boek 'Toekomstbestendig ondernemen, de OK! Methode als basis' van Teun van Aken, Roel Riepma en Rob Westerdijk een goed hulpmiddel. Het wordt ook gebruikt bij de Masteropleiding Circulaire Economie van de Hogeschool Arnhem Nijmegen. In andere aanrader is het boek 'Impactvol ondernemen in de praktijk' van o.a. Paul van Ruiten en Avans-docent Hanneke Oude Elberink.

OVER DE AUTEURS

Marleen Janssen Groesbeek is lector Sustainable Finance and Accounting bij Avans Hogeschool. Haar onderzoek richt zich op meervoudige waardecreatie en het zichtbaar maken daarvan. In de afgelopen jaren heeft ze samen met studenten en docenten onderzoek gedaan naar nieuwe manieren van verantwoording afleggen zoals impact, carbon en circulaire accounting. Marleen studeerde Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam. Ze begon haar loopbaan als journalist bij het FD. Naast haar lectorschap is ze lid van de Raad van Advies van ASN Bank, toezichthoudend bestuurder bij CE Delft, lid van de Adviesraad Verantwoord Beleggen van PGGM. Ook is ze lid van het Sustainable Finance Lab en het Groene Brein. Sinds september 2021 doet zij promotie-onderzoek aan Nyenrode Business University naar de rol van commissarissen bij de verduurzaming van ondernemingen.

Lars Volleberg is consultant Strategy & Operations bij KPMG nadat hij zijn Bachelor Bedrijfskunde in 2019 aan Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch heeft afgerond en in 2021 zijn Master Strategic Management behaalde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft onderzoek gedaan naar integrated reporting en integrated thinking, ESG in financiële markten en de mogelijkheden van de Sustainable Development Goals in beleggingsbeleid voor een institutioneel belegger. Daarnaast heeft hij zich verdiept in de rol van commissarissen in lange termijn waardecreatie uit de herziene Corporate Governance Code 2016 en private equity in het opvolgingsvraagstuk van familiebedrijven.



Colofon

Redactie

Marleen Janssen Groesbeek

Lars Volleberg

Infografieken

IIRC

Lars Volleberg

Stef van den Berg

Vormgeving

Janca Huysmans, graphicjam.nl

In samenwerking met ABN AMRO en NBA

ISBN 9789083046518

Januari 2022