

# Dankzij data en dialoog naar maximale shared value

Jacques de Swart 21 februari 2019 om 12:45



**Winst maken is meer dan geld verdienen, denkt Jacques de Swart, partner data analyse bij PwC Nederland. In deze blog legt hij uit hoe je door het slim inzetten van data ook maatschappelijke doelen kunt bereiken.**

Wiskunde toegankelijk maken voor een breed publiek, en haar kracht en schoonheid inzetten om maatschappelijk waardevolle doelen te bereiken. Dat is de passie die mijn werkende leven richting geeft. Tegenwoordig houd ik me vooral bezig met de vraag hoe we de beschikbaarheid van steeds grotere hoeveelheden open source data, de rekenkracht via cloud computing en de ontwikkeling van steeds krachtiger algoritmen kunnen gebruiken om betere beslissingen te nemen. Wat me bijzonder aan het hart gaat, is de vraag hoe we in ons kapitalistische systeem veel meer rekening kunnen houden met maatschappelijke behoeften, zonder dat dit ten koste gaat van de winstgevendheid van bedrijven. Hoe dat er concreet uitziet vertel ik aan het eind van dit blog.

## **Het laagst mogelijke cijfer**

In 2005 zit ik nog in de collegebanken. Ik ben bezig met het afronden van mijn MBA. Het doel van elke commerciële organisatie is niets meer of minder dan het creëren van aandeelhouderswaarde, leren we bij de module *Advanced Finance*. In mijn paper schrijf ik echter dat een deel van de waarde die een organisatie creëert ook naar het management, werknemers en de samenleving als geheel zou kunnen vloeien. Dat had ik duidelijk verkeerd begrepen, mijn paper wordt beoordeeld met het laagst mogelijke cijfer.

Zeven jaar later, het is 2012 en ik ben inmiddels hoogleraar op Nyenrode. Mijn collega Annemieke Roobeek en ik zijn geïnspireerd geraakt door twee Harvard Business Review artikelen van Michael Porter en Mark Kramer. Daarin verkennen zij het idee van *shared value*, dat gericht is op het

maximaliseren van de opbrengst voor de bekende 3 P's: *people, planet* en *profit*. Hun boodschap is vijfledig:

1. Corporate Social Responsibility (CSR) moet volledig geïntegreerd zijn in winstgenererende afdelingen en niet een aparte afdeling vormen.
2. Managers zouden niet moeten focussen op alleen winstmaximalisatie tijdens kantooruren en het bijwonen van liefdadigheidsbijeenkomsten daarbuiten, maar streven naar de integratie van de twee.
3. Het duurzaamheidsverslag zou niet los moeten staan van het financiële jaarverslag.
4. Alleen liefdadigheidsinstellingen en social enterprises gaan de wereld niet redden.
5. Alleen commerciële instellingen die ook gericht zijn op het leefbaarder maken van de wereld zullen standhouden.

De auteurs kunnen dan alleen nog niet laten zien dat die benadering ook daadwerkelijk meer oplevert dan de gebruikelijke focus op aandeelhouderswaarde.

### **Verschuiving naar shared value**

Beide artikelen hebben een nauwelijks te onderschatten invloed in het bedrijfsleven, en ook daarbuiten. Er treedt, langzaam maar zeker, een verschuiving op in het denken over de vraag waartoe bedrijven op aarde zijn. Je moet tegenwoordig goed zoeken naar bedrijven die nog steeds beweren dat hun enige doel het creëren van zoveel mogelijk waarde voor hun aandeelhouders is.

***“Je moet tegenwoordig goed zoeken naar bedrijven die nog steeds beweren dat hun enige doel het creëren van zoveel mogelijk waarde voor hun aandeelhouders is”***

Tegelijkertijd blijkt het in de praktijk brengen van die nieuwe ideeën vaak een worsteling. Annemieke en ik spreken in die periode veel bedrijven die echt werk willen maken van het creëren van *shared value*, maar niet weten welke aanpak ze daarvoor kunnen volgen. We realiseren ons dat dit een vraagstuk is waarbij haar expertise en die van mij, dialoog en data, elkaar perfect aanvullen.

### **Zevenstappenplan voor strategische beslissingen**

We besluiten in 2013 een gestructureerde methode te ontwikkelen die bedrijven helpt bij het nemen van strategische beslissingen waarbij de belangen van alle stakeholders zijn meegenomen. We zijn ervan overtuigd dat die methode aantoonbaar kan leiden tot hogere winsten en beslissingen die ten goede komen aan medewerkers en bredere maatschappelijke belangen.

Het resultaat is ons boek *Responsible Business* dat in 2018 verscheen. Het bevat een zevenstappenplan voor het nemen van strategische beslissingen en beschrijvingen van cases waarin we die aanpak hebben toegepast, ondersteund door speciaal daarvoor ontwikkelde software.

### **De NEMO-case**

In een volgend blog laat ik zien hoe we dit stappenplan toepassen in de praktijk bij de vervanging van het dak van NEMO Science Museum in Amsterdam. Waarom besloot NEMO weloverwogen om daaraan veel meer te besteden dan nodig was puur om toekomstige lekkages te voorkomen? Omdat NEMO ervan overtuigd was dat dat niet ten koste zou gaan van de winst, en wel de maximale *shared value* op zou leveren.

---

*In de aanloop naar het NRC Live evenement Future of Finance delen wij regelmatig opiniestukken en blogs van onze sprekers en partners. Jacques de Swart is partner data analyse bij PwC Nederland en is verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit als hoogleraar Toegepaste Wiskunde.*