

Van winst naar waarde: De transitie naar de betekeniseconomie en de veranderende rol van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders

Vanessa Jeurissen-Kohn en Coby-Wilma van Essen-Meijers

1. Inleiding

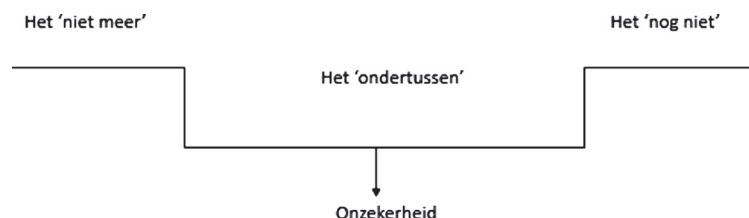
Stel je een wereld voor waarin economische groei niet langer het hoogste doel is, maar slechts een van de vele aspecten van een welvarende samenleving. Een wereld waarin bedrijven niet alleen winst najagen, maar ook actief bijdragen aan het welzijn van mens en planeet. Dit is het tijdperk van de betekeniseconomie, een radicale verschuiving van het traditionele kapitalisme naar een duurzamer en rechtvaardiger economisch model.

In de huidige globale context bevinden we ons in de liminale fase – een tijd van onzekerheid en transformatie, waar oude systemen kraken onder de druk van nieuwe uitdagingen. Het is een cruciaal moment waarop het bedrijfsleven de rol van stuwende kracht kan en moet vervullen om deze systeemtransitie te versnellen. Maar hoe kunnen we deze overgang naar de betekeniseconomie echt bewerkstelligen?

Dit hoofdstuk verkent de essentiële ingrediënten van deze paradigmaverschuiving. We leren van green swans – revolutionaire voorbeelden van systeemverandering die laten zien dat een nieuwe economische benadering mogelijk is. We onderzoeken het type leiderschap dat nodig is om deze verandering te leiden, we verkennen de concepten van een nieuwe aandelenmarkt die gedeelde waarden centraal stelt en we geven concrete handvatten aan raad van bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouder om de eerste stappen richting de betekeniseconomie te effectueren.

2. De liminale fase

De liminale fase is een term uit de antropologie en wordt gebruikt om een overgangsfase tussen een oude toestand en een nieuwe toestand te duiden. Deze liminale fase oftewel het ‘ondertussen’ is het middenstadium van een ritueel of proces, waar individuen een proces van afscheiding, transitie en re-integratie ondergaan.

Figuur 1: schematisch overzicht van de drie stappen

Traditioneel wordt de liminale fase vaak gezien in de context van rituelen. De liminale fase geeft een toestand van ambiguïteit en onzekerheid. En dat is ook niet zo gek, want in het ‘ondertussen’ leren we én veranderen we. Daar zit de persoonlijke groei.

In het Westen is de overtuiging veelal dat impactvolle verandering, maakbaar is. En waarbij zo’n verandering vaak plaatsvindt in twee stappen (oud en nieuw). Daarbij lijken we ‘het ondertussen’ te zijn vergeten.

We bevinden ons in een kritieke periode. Het falen om cruciale problemen op te lossen, zoals de groeiende kloof tussen arm en rijk, milieuvervuiling en klimaatverandering, vormt een bedreiging voor de menselijke beschaving en wordt wereldwijd erkend als een systeemrisico voor beleggers. Deze tijd van ambiguïteit en onzekerheid biedt echter ook potentieel en groei. Het lijkt dan ook een logische verklaring dat we ons lokaal en mondiaal in de liminale fase bevinden. De liminale fase biedt een kans voor transformatie en verandering. Het geeft een nieuwe betekenis omdat oude normen en structuren worden opgeheven en omdat er ruimte is voor nieuwe ideeën, gedragingen en identiteiten. Door los te laten wat niet meer werkt en ruimte te maken voor nieuwe manieren van denken en doen, kunnen we een wereld creëren waarin het brede welzijn centraal staat. Het type transformatie dat we nodig hebben vraagt om systeembrede wereldwijde verandering in de economie, politiek, cultuur, technologie, enzovoort.

3. De paradigma verschuiving: van kapitalisme naar een betekenis economie

Alles piept en kraakt in de samenleving. Denk aan ons zorgstelsel, ons pensioenstelsel, het woningbeleid, het asielbeleid, maar ook de klimaatcrisis en toenemende kloof tussen arm en rijk. Hoe komt dit? Zijn het wellicht de gevolgen van ons kapitalistisch systeem? Albert Plugge, hoogleraar ESG Transformation & Digital Innovation zegt daarover: “Sinds de industriële revolutie zijn bedrijven hun financieel gewin voorop gaan stellen. Producten moesten zo snel en zo goedkoop mogelijk geproduceerd worden. Andere zaken werden daaraan ondergeschikt. Er was geen aandacht voor de sociale impact die het bedrijf had, of de gevolgen voor natuur en klimaat. Daardoor is een disbalans ontstaan, waar we nu de gevolgen van ondervin-

den. Door de dominantie van aandeelhouders zitten veel bedrijven gevangen in een één dimensionale focus op winst, ten koste van de waarde voor de samenleving, inclusief de natuur en toekomstige generaties.”

De opiatencrisis is een voorbeeld dat de minder mooie kant van het kapitalisme laat zien. Hier ging winst boven publieke gezondheid. Farmaceutische bedrijven zoals Purdue Pharma promootten agressief verslavende pijnstillers zoals OxyContin. Dit leidde tot een epidemie van verslaving en overdoses. Miljoenen Amerikanen werden getroffen, met als gevolg tienduizenden doden per jaar.

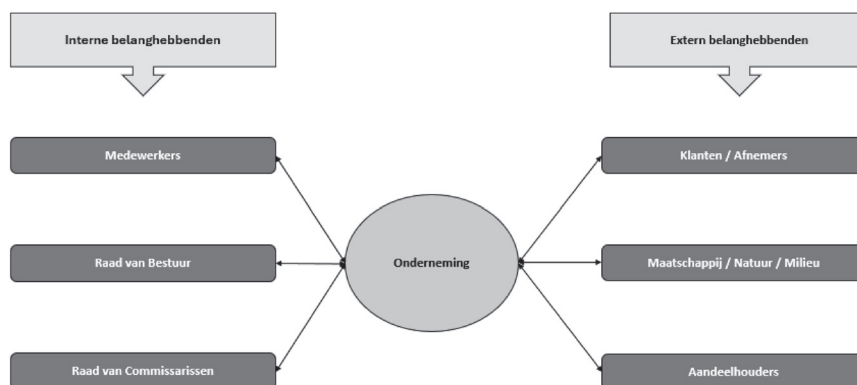
Een ander voorbeeld dat kapitalisme doorslaat is het opkopen van huisartsenpraktijken, kinderdagverblijven en (ouderen) zorginstellingen door private-equitybedrijven en beleggers. Zo vloeien er miljarden publiek geld naar private-equitybedrijven en beleggers. Bij deze ‘investeerders’ gaat het verdienmodel en ‘cherry picking’ veelal boven betaalbare, toegankelijke en kwalitatief goede dienstverlening.

Het kapitalisme probeert van alles een product te maken dat voor geld te verkopen is. Maar gezondheidszorg, ouderen zorg, onderwijs, of natuur en dergelijke zijn géén producten.

Kortom, hoewel kapitalisme veel goeds gebracht heeft, zien we ook de minder mooie kanten, zoals sociale ongelijkheid, ecologische schade en gebrek aan langdurige veerkracht. Hierdoor groeit de wens voor een betekenisvoller en duurzamer economisch systeem. Deze groeiende behoefte aan zingeving en impact onder zowel bedrijven als consumenten markeert het begin van een noodzakelijke verschuiving: de overgang van kapitalisme naar de betekenis economie. De betekenis economie stelt welzijn, duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid centraal. We kunnen een wereld creëren waarin economische activiteiten bijdragen aan het welzijn van mens en planeet. Het is een pad dat vraagt om moed, samenwerking en een fundamentele heroverweging van onze waarden en prioriteiten om een veerkrachtige en inclusieve wereld te realiseren.

De focus verschuift van klantgerichtheid en aandeelhouderswaarde naar gedeelde waarden en duurzame langetermijnwaardcreatie. Dit betekent dat bedrijven niet alleen waarde creëren voor hun aandeelhouders, maar ook voor hun medewerkers, klanten en de samenleving als geheel. In figuur 2 worden de stakeholders van de betekenis economie weergegeven.

Voor een echt alternatieve economie moeten we het idee loslaten dat winst, arbeid en productie centraal moeten staan in ons leven. We zullen onze economie dus ook moeten gaan organiseren rond andere doelstellingen, zoals onze gezondheid, welzijn en ecologische grenzen.

Figuur 2: Stakeholders van een betekeniseconomie

4. Cultuurverandering in het dagelijkse gedrag

Er is systemische verandering nodig om met succes de betekeniseconomie te introduceren. Hierbij moeten we alert zijn dat het ‘waarom’ tussen het verhaal van de leiders en de dagelijkse ervaring van werknemers niet scheef loopt. Het congruentiemodel van Deloitte voor organisatieculturen noemt dit fenomeen ‘ontkoppeling’ van wat leiders zeggen en wat ze doen en die het dagelijkse werk van werknemers bepalen. Congruentie is dus nodig als we de cultuurtransformatie willen ondersteunen die nodig is om de betekeniseconomie in haar kracht te zetten.

Van belang is dat leiders consistent gedrag vertonen bij het uitleggen (inclusief het verbeteren van de bedrijfsvoering) waarom we van de kapitalistische wereld naar een betekenisvolle wereld willen. Om cultuurverandering door te voeren volstaat wijziging van wet- en regelgeving niet alleen. Denk bijvoorbeeld aan de invoering van de Wet ingroeiquotum en streefcijfers. Deze wet, die op 1 januari 2022 is ingegaan, beoogt een evenwichtigere man-vrouwverhouding in de top van het bedrijfsleven te bewerkstelligen. Ten minste een derde van de RvC van beursgenoteerde bedrijven moet bestaan uit vrouwen, en ten minste een derde uit mannen. Er wordt echter gesproken over een vrouwenquotum, omdat er weinig vrouwen zijn die dit soort functies bekleden. Het ingroeiquotum refereert naar de nieuwe benoemingen in de RvC. Is meer dan twee derde van de commissarissen binnen de organisatie een man, dan moet bij de volgende benoeming een vrouw als lid gekozen worden.

Uit het rapport *Accelerate 50/50* van WIFS en Deloitte blijkt dat met de invoering van deze wet het aantal vrouwen in de RvC is toegenomen. En ook binnen de RvB. Maar het percentage vrouwen in de top van organisaties blijft nog steeds onder de 20%. Daarbij moeten leiders de verwachtingen niet alleen verwoorden, maar ook daadwerkelijk rolmodel zijn voor deze betekenisvolle wereld. Inclusie moet een intrinsieke waarde van de organisatie zijn. Wet- en regelgeving alleen zal geen cultuurverandering tot stand brengen.

Ook ‘nudges’ (gedragspsychologische motivatietechniek waarbij mensen subtiel worden gestimuleerd om zich op een gewenste manier te gedragen) alleen zijn niet voldoende voor het juiste gedrag. Julian Friedland en collega’s geven aan dat ‘nudges’ alleen maar reactief gedrag activeren, maar in principe niet de (zelf)reflectie biedt die nodig is voor ander gedrag. Hiervoor moet leiders de tijd worden gegund om na te denken over het ‘ethische zelfbewustzijn’. Met andere woorden: er moet tijd vrij gemaakt worden voor strategievorming en bewuster handelen, in plaats van te kiezen voor reactief gedrag op de korte termijn door een beroep te doen op het morele zelfbeeld en het geïdealiseerde doel zelf. De aandacht moet gevestigd worden op de langetermijneffecten van individuele acties die moeten benadrukken hoe de organisatie wordt gepositioneerd in een breder stakeholdersbeeld. Hierbij mag die intrinsieke waarde om te willen veranderen zeker niet ontbreken.

5. De tijd is rijp

“Je ziet het pas als je het door hebt.”

– Johan Cruijff

In een tijdperk waarin de snelheid van veranderingen ongekend is, komt de kwestie van vertrouwen prominent naar voren als een essentiële pijler voor bedrijven, leiders en maatschappelijke instituties wereldwijd. Dat blijkt uit de Edelman Trust Barometer 2024 (14.000 ondervraagden in veertien landen), een rapport dat zich richt op de dynamiek van vertrouwen binnen en tussen organisaties en de samenleving. Volgens deze rapportage geniet het bedrijfsleven nog steeds aanzienlijk meer vertrouwen dan de overheid. De verwachtingen van burgers en consument richting bedrijfsleven om positie in te nemen voor wat betreft geopolitieke situaties zoals oorlog, handel, supplychain, tarieven maar zeker ook klimaatverandering, nemen dan ook zienderogen toe. De meerderheid van de ondervraagden vindt namelijk dat het bedrijfsleven daar een belangrijke rol in te vervullen heeft. In de huidige tijd van polarisatie, is het vertrouwen in het bedrijfsleven groot om de voortrekkersrol te pakken in de paradigmashift. Het bedrijfsleven wordt gezien als competente kracht achter maatschappelijke verandering en vooruitgang. De tijd is rijp. Het vertrouwen in het bedrijfsleven is groot om positie in te nemen. Derhalve, beste lezer, pak deze kans.

Daarnaast, het bedrijfsleven staat er niet alleen voor. Het wordt geholpen door wet- en regelgeving. Al wordt dat niet altijd zo ervaren. Het is maar hoe je er naar kijkt. In wet- en regelgeving zoals Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) en Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) worden steeds meer eisen gesteld aan de manier waarop bedrijven zich maatschappelijk opstellen en verantwoorden. Dergelijke wetgeving gaat verder dan het beperken van negatieve impact op de omgeving, het gaat juist ook om het creëren van waarde op de lange termijn, zowel in financieel als in niet-financieel respectievelijk maatschappelijk opzicht. Oftewel, vraag je als organisatie af ‘wat duurzame langetermijnwaardecreatie nou daadwerkelijk is’ en beperk je niet tot implementatie van slechts een rapportageformat binnen de (veelal de afdeling

Finance van de) organisatie en dus het afvinken van compliance aan de wetgeving. In wezen tracht dergelijke wet- en regelgeving de kentering in de paradigmashift af te dwingen. De basis daarvan ligt in 2015 toen door de VN-lidstaten de Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling met zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) werd vastgelegd. De CSRD operationaliseert deze Europese Green Deal, die streeft naar een koolstofneutraal Europa tegen 2050 door middel van transitiefinanciering. De verwachte impact is groot, met transformaties in de marktpositie, bedrijfsmodellen en aantrekkelijkheid voor werknemers.

Ook de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code (CGC) in 2022 weerspiegelt een verschuiving naar een meer holistische benadering van bedrijfsvoering, waarbij duurzaamheid, diversiteit, duurzame langetermijnwaardecreatie en stakeholderbetrokkenheid centraal staan. Deze veranderingen weerspiegelen de groeiende aandacht voor maatschappelijke verantwoordelijkheid en welzijn alsmede de impact van bedrijven op de samenleving en het milieu. Figuur 3 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de CGC 2016 en de herziening in 2022.

Figuur 3: De belangrijkste verschillen tussen de CGC 2016 en CGC 2022

Onderwerp	CGC 2016	CGC 2022
<i>Duurzaamheid en ESG (Environmental, Social and Governance)</i>	De nadruk lag voornamelijk op goede bestuurderspraktijken en transparantie, zonder specifieke aandacht voor duurzaamheid en ESG	Introductie van een sterkere nadruk op duurzaamheid en ESG-criteria. Bedrijven worden aangemoedigd om hun strategie op deze gebieden te ontwikkelen en te communiceren
<i>Diversiteit en inclusie</i>	Diversiteit werd wel genoemd, maar minder expliciet en met minder specifieke richtlijnen	Meer nadruk op diversiteit en inclusie binnen de raden van bestuur en raden van commissarissen, inclusief het stellen van concrete doelen voor genderdiversiteit
<i>Langetermijnwaardecreatie</i>	Werd voor het eerst geïntroduceerd, maar niet uitgebreid behandeld	Een steeds grotere nadruk op langetermijnwaardecreatie als kernprincipe voor de bedrijfsvoering, inclusief het belang van het integreren van ESG-factoren in bedrijfsstrategieën

Onderwerp	CG GCG 2016	CGC 2022
<i>Cultuur en gedrag</i>	Er was enige aandacht voor cultuur en gedrag, maar werd niet uitgebreid behandeld	Grotere nadruk op het creëren van een positieve cultuur en het stimuleren van ethisch gedrag binnen organisaties
<i>Aandacht voor stakeholders</i>	Aandacht lag voornamelijk op aandeelhouders	Nu veel bredere focus op alle stakeholders, inclusief werknemers, klanten, leveranciers en de samenleving als geheel
<i>Risicomanagement</i>	Risicomanagement werd minder uitgebreid behandeld	Nu een veel uitgebreidere focus op risicomanagement, met name met betrekking tot ESG-risico's en digitale risico's zoals cyberveiligheid

6. Black swans versus green swans: systeem verandering is mogelijk

Financiële belangen hebben sinds de industriële revolutie een zeer prominente rol gespeeld. Dit heeft grote impact op onder meer de samenleving, milieu en welzijn. Zo zijn bijvoorbeeld ten gevolge van de globalisering veel werkzaamheden naar lageloonlanden uitbesteed en wordt zoveel mogelijk efficiency behaald in het kader van economisch gewin. Zoals in dit hoofdstuk is uiteen gezet, staat dat concept onder druk. De huidige liminale fase laat – onder meer – middels verschillende crises zien dat veranderen van systemen en markten noodzakelijk is. Organisaties moeten de balans herstellen tussen de bedrijfscontinuïteit en de aandacht voor mens, natuur en maatschappij oftewel een balans tussen financiële en niet-financiële doelen. De verwachte impact daarvan is materieel en resulteert in een verandering van de positie van de betreffende bedrijven in onder meer de markt, het businessmodel en de mate van werkgeversaantrekkelijkheid. Onderschatting dat de balans tussen financiële en niet-financiële doelen herstel behoeft, leidt tot nieuwe black swans en ‘wicked problems’. Een ‘black swan’ event is een gebeurtenis die zeer zeldzaam is, moeilijk te voorspellen en een grote impact (ontwrichtend) heeft op de samenleving. Het concept kreeg door Nassim Nicholas Taleb in zijn boek *The black swan* bekendheid. Voorbeelden van black swans zijn COVID-19-epidemie en de oorlog in Oekraïne.

John Elkington introduceerde de term ‘green swan’ in zijn boek *Green swans: The coming boom in generative capitalism*. Green swans zijn systemische oplossingen

voor mondiale uitdagingen en leveren exponentiele vooruitgang in de vorm van het creëren van economische, sociale en ecologische rijkdom. Green swan-organisaties zijn bedrijven die duurzame, milieuvriendelijke en sociale impact centraal stellen in hun bedrijfsmodellen. Ze worden beschouwd als green swans omdat ze een positieve disruptieve kracht hebben die bijdraagt aan de overgang naar een duurzamere en rechtvaardigere economie. Voorbeelden zijn bedrijven die zich richten op schone energie, duurzame landbouw, circulaire productie en groene technologieën, zoals Tesla, Koninklijke DSM, Ørsted, Beyond Meat, Unilever en Patagonia. Onderstaand een beknopte beschouwing van de green swans bij Tesla en Koninklijke DSM.

Tesla

Sinds de beursgang in 2010 heeft Tesla een aanzienlijke groei doorgemaakt en heeft de auto-industrie getransformeerd met zijn elektrische voertuigen en bijbehorende infrastructuur. De beursnotering heeft Tesla geholpen om kapitaal aan te trekken voor de ontwikkeling van zijn elektrische voertuigen, energie-oplossingen en andere innovatieve projecten. De belangrijkste beweegredenen voor aandeelhouders om – ruim voor wet- en regelgeving omtrent ESG überhaupt was ontwikkeld – in Tesla te investeren, omvatten zowel duurzaamheid als winstpotentieel.

Vroege investeerders werden aangetrokken door de visie van Tesla op een duurzame toekomst en de innovatieve technologieën die het bedrijf ontwikkelde. Tegelijkertijd zagen veel aandeelhouders ook aanzienlijke financiële mogelijkheden in de groeiende markt voor elektrische voertuigen en Tesla's potentieel om uit te groeien tot een dominante speler in de automobiel- en energiemarkt. Deze combinatie van ethische motieven en economische vooruitzichten maakte Tesla tot een aantrekkelijke investering voor een breed scala aan aandeelhouders.

Koninklijke DSM

DSM had eveneens ver voor de ESG- en CSRD-regelgeving, zichzelf reeds ambitieuze doelen gesteld om zijn ecologische voetafdruk te verminderen. Dit omvat het streven naar een koolstofneutrale bedrijfsvoering, het verminderen van watergebruik en afval, en het bevorderen van biodiversiteit. Het bedrijf heeft significante stappen gezet om zijn eigen productieprocessen duurzamer te maken en zijn toeleveringsketen te verduurzamen. DSM heeft een succesvolle transitie doorgemaakt van een bedrijf dat zich richtte op bulkchemicaliën en petrochemische producten naar een wereldleider in gezondheid, voeding en duurzame producten.

DSM werkt nauw samen met verschillende stakeholders, waaronder overheden, niet-gouvernementele organisaties (NGO's), academische instellingen en andere bedrijven. Door deze samenwerkingen streeft DSM naar gezamenlijke oplossingen voor mondiale uitdagingen, zoals klimaatverandering, voedselzekerheid en gezondheid. Het bedrijf laat zien dat economische groei hand in hand kan (moet) gaan met sociale en milieukundige verantwoordelijkheid. Deze visie stimuleert DSM om voortdurend te zoeken naar manieren om zijn positieve impact te vergroten en zijn negatieve impact te minimaliseren.

Green swan-organisaties bewijzen dat het mogelijk is om positieve sociale en milieueffecten te combineren met economisch succes. John Elkington onderstreept echter dat de metafoor van green swan niet sec verwijst naar een organisatie die impact maakt, maar juist naar de grotere ontwikkeling waar deze organisaties deel van uitmaken, namelijk de shift van een markt, sector of systeem. Als voorbeeld, de ontwikkeling van elektrische auto's gaat dus niet specifiek om één bedrijf maar een radicale systeemverandering van de auto-industrie en bijbehorende infrastructuur, zoals laadstations.

7. Benodigde ingrediënten om te komen tot systeem verandering

Om de hedendaagse mondiale uitdagingen het hoofd te bieden, zijn er veel green swans nodig. Dergelijke transformaties zijn gebaseerd op fundamentele veranderingen in onze normen en overtuigingen en leiden tot ingrijpende verschuivingen in perspectief die de betrokkenheid van meerdere belanghebbenden vereisen. Om een transformatie van deze omvang succesvol te laten zijn, is het noodzakelijk om 'de spelregels' te veranderen. We veranderen ons perspectief door kosten-efficiency-denken te vervangen door systeemdenken.

We hebben een analyse gemaakt van de zes voormelde green swans (Tesla Inc., Koninklijke DSM NV, Ørsted, Beyond Meat, Unilever en Patagonia) wat betreft de oorsprong, doelstellingen en de problemen die ze aanpakken, en concluderen op basis daarvan dat de volgende key-ingrediënten tezamen kunnen leiden tot een succesvolle transformatie van een markt, sector of systeem:

1. Disruptief denken

In staat om bestaande industrieën te verstoren door creatieve, nieuwe, duurzame oplossingen te introduceren die traditionele modellen uitdagen. Dat vergt bereidheid om risico's te nemen alsmede het vermogen om te herstellen van tegenslagen en door te gaan.

2. Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid ('MVO') geïntegreerd in de kernstrategie en vertaalt in concrete doelen

Deze organisaties maken duurzaamheid en MVO tot een centraal onderdeel van hun bedrijfsmodel, in plaats van het als een bijkomstigheid te beschouwen. Dit omvat niet alleen milieuduurzaamheid (zoals het verminderen van CO₂-uitstoot en het minimaliseren van afval), maar ook sociale duurzaamheid (zoals eerlijke arbeidspraktijken en inclusieve werkplekken) en economische duurzaamheid (zoals langetermijnwaardecreatie en veerkrachtige bedrijfsmodellen). Daarbij wordt waardecreatie voor alle stakeholders (medewerkers, klant/afnemer, maatschappij/natuur- milieu) centraal gesteld.

3. Stakeholderbetrokkenheid en samenwerking

De organisatie heeft het vermogen om sterke relaties op te bouwen en actief samen te werken met de verschillende stakeholders om duurzame veranderingen

te bevorderen en waardecreatie voor alle stakeholders te bewerkstelligen. Door alle stakeholders actief te betrekken bij de besluitvorming en strategische planning, wordt gezorgd voor voor inclusieve groei.

4. Langetermijnfocus

Ze richten zich op duurzame groei en waardecreatie op de lange termijn voor alle stakeholders, in plaats van kortetermijnwinsten.

5. Transparantie en verantwoordelijkheid

Open en eerlijk communiceren over de voortgang, de uitdagingen en impact van de bedrijfsvoering, de duurzaamheidsdoelstellingen en de waardecreatie voor alle stakeholders en hierover verantwoordelijkheid afleggen aan alle stakeholders, vergroot het vertrouwen.

Green swans ontstaan niet bij toeval maar hebben doorgaans een plan en werken daar naartoe. Dit vraagt van bedrijven om samen te werken met andere belanghebbenden om een nieuw systeem als de betekeniseconomie te ontwikkelen. Hierbij ligt de nadruk niet langer alleen op aandeelhouderswaarde maar op het creëren van waarde voor het hele systeem. De transformatie start bij visie. Visie van de leider. Welk type leider en welke kerncompetenties staan nou aan de basis zo'n green swan respectievelijk systeemverandering?

8. Benodigd leiderschap voor de transitie van kapitalisme naar betekeniseconomie

"Be the change you wish to see in the world."

- Mahatma Gandhi

Het vergt lef om de liminale fase, de voelbare en zichtbare 'wrijving' te omarmen. Als bestuurder in de spiegel te kijken en kleur te bekennen door je authentieke persoonlijke integriteit, alsmede je zorgen om het 'nu en de toekomst' gecombineerd met fantasie en creativiteit voorop te zetten. Echte vernieuwing en systeemverandering beginnen altijd met dit uitdagende ongemak. Het vergt moed om nieuwe wegen in te slaan en onbekend terrein te betreden. Het vergt durf om een nieuwe balans te vinden tussen persoonlijke idealen en zakelijke belangen, en om te streven naar een menswaardige governance. Dit is HET moment voor leiders, die integraal (door) voelen, willen en durven te veranderen – om op te staan en de richting te wijzen naar het lonkend perspectief.

Om systemen en organisaties te transformeren is een ander type leiderschap nodig. De transitie naar een betekeniseconomie vereist een diversiteit aan leiderschapstypen die samenwerken om een verschuiving te bewerkstelligen van een puur op winst gericht kapitalistisch model naar een meer inclusief, duurzaam en ethisch verantwoord economisch systeem:

1. echt, oprecht en intrinsiek op welzijn gedreven leiderschap;
2. visionair leiderschap;
3. mensgericht en verbindend leiderschap gebaseerd op solidariteit en compassie.

Onderstaand de beschrijving van elk van deze leiderschapstypen.

Figuur 4: Overzicht gewenst leiderschapstype

Gewenst leiderschapstype	Beschrijving
<i>Intrinsiek op welzijn gedreven</i>	Een leider die intrinsiek wordt gedreven om te bouwen aan een nieuwe economie waarin welzijn centraal staat. Een leider die andere waarden voorop zet en telkens een waarachtig antwoord probeert te geven op de vraag waar het ons nu uiteindelijk om gaat. Een leider die handelt vanuit principes van rechtvaardigheid, ethiek en verantwoordelijkheid tegenover de samenleving en het milieu. Een leider die durft te breken met bestaande conventies: het ontwikkelen van een nieuw perspectief op belangrijke thema's in de samenleving. De Gamechanger en Impactmaker. Vertrouwen opbouwen door open en authentieke communicatie en verantwoordelijkheid in alle aspecten van besluitvorming en handelen, als rolmodellen voor ethisch leiderschap.
<i>Visionair</i>	Leiders moeten groot denken, hefboomgebieden voor verandering kunnen identificeren en concrete stappen ondernemen om hun visie te realiseren. Deze leiders inspireren en motiveren anderen door een duidelijke richting te bieden en een toekomstbeeld te schetsen waarin economische welvaart hand in hand gaat met sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid. Visionaire leiders zoals Elon Musk laten zien dat groots denken gecombineerd met vastberaden actie leidt tot baanbrekende resultaten. Maar deze leiders geven ook de ruimte om te experimenteren aan anderen en stimuleren co-creatie want zij zijn zich bewust dat diepgaande veranderingen niet via bestaande structuren verlopen. Zij erkennen de uitdagingen en risico's die er mee gepaard gaan en zijn bereid om mislukkingen te omarmen en ervan te leren.

Gewenst leiderschapstype	Beschrijving
<i>Mensgericht en verbindend</i>	Leiderschap dat gebaseerd is op een diepere verbinding op (kern)waarden. Weten van elkaar waarom je iets doet en waar je samen aan bijdraagt is cruciaal voor succesvolle samenwerking. De theorie van de Golden Circle van Simon Sinek geldt nog steeds. Hij vat zijn theorie zelf eenvoudig samen: Iedereen weet ‘wat’ hij doet, een gedeelte weet ook ‘hoe’, maar er zijn maar weinigen die weten ‘waarom’. Het ‘waarom’ staat voor je drijfveren. Het zijn die leiders die heel duidelijk hebben ‘waarom’ ze doen wat ze doen, dit heel helder uitdragen en ook daadwerkelijk waar maken. Deze leiders zijn inspirerend en succesvol. Echte verbinding op waarden zorgt voor de vruchtbare voedingsbodem voor een langdurige samenwerking, diversiteit en de realisatie van de gezamenlijke doelen en bedoelingen.

Het gedrag van de leider is belangrijker dan de leider als mens. Het leiderschap is gericht op mensen en de relaties tussen mensen. Leiders moeten openstaan voor verschillende perspectieven en actief inclusieve praktijken implementeren. Het is van belang dat alle medewerkers onderling met elkaar zijn verbonden, inclusief leidinggevend en directeurs. Een leidinggevende die deze onderlinge verbindingen smeedt en activeert, investeert in de capaciteit van de organisatie om grenzen te verleggen. Als medewerkers elkaar kennen en vertrouwen gaan ze elkaar eerder helpen als dat nodig is dan wanneer iedereen als losse onderdelen van de organisatie functioneert. Als een collega beter functioneert, functioneert de organisatie beter. Door collectief te handelen, gebaseerd op gedeelde waarden en doelen, wordt vertrouwen hersteld en behouden. Partnerschappen tussen bedrijven en overheden, maar bijvoorbeeld ook de samenwerking met NGO's en de media, zijn als bouwstenen voor het adresseren van complexe uitdagingen. Dit creëert een vruchtbare bodem voor langdurige samenwerking, flexibiliteit, levendigheid, en een sterke collectieve doelgerichtheid. Purpose is inmiddels verouderd. Nu staat de promise (belofte) centraal: wat geeft een organisatie terug aan de gemeenschap? Wat belooft zij de volgende generatie? De leider weet mensen te bewegen om die belofte na te komen, vanuit emotionele betrokkenheid en onderlinge verbondenheid.

Daarnaast, is leiderschap met een gevoel van solidariteit, waarbij wat goed is voor de organisatie ook goed moet zijn voor de samenleving, een belangrijk uitgangspunt. Deze leiders bouwen bruggen tussen bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en gemeenschappen om gezamenlijk duurzame oplossingen te ontwikkelen en implementeren. Deze leiders zetten bewust in op ‘wisdom of the crowd’ door de collectieve kracht te benutten en medewerkers in staat te stellen om buiten de lijntjes te kleuren. Door deze onderlinge afhankelijkheden en wederkerigheid

worden partijen gestimuleerd om een win-win te creëren en zo tezamen een nieuw systeem te ontwikkelen.

Elk type leiderschap draagt bij aan verschillende aspecten van deze transformatie. Hoewel één persoon mogelijk niet alle aspecten van elk type leiderschap perfect beheerst, kunnen leiders wel een combinatie van deze eigenschappen vertonen. Het vermogen om verschillende leiderschapstypen te integreren en in balans te brengen, kan een krachtige en effectieve benadering bieden voor het leiden van organisatorische en maatschappelijke veranderingen richting een betekenis economie.

De communicatieprofessional heeft een betekenisgevende rol in dit proces. Zij beheersen de kracht van taal, storytelling en beeldvorming om nieuwe paradigma's te verbeelden en stakeholders daarbij te betrekken en leiders te ondersteunen.

Om leiders te ondersteunen en een nieuwe economische structuur te stimuleren in deze transformatie is de introductie van een waardegedreven stockmarket 'the way forward' tot een rechtvaardige en duurzame wereld.

9. Nieuwe stockmarket op basis van gedeelde waarden

Een stockmarket (aandelenmarkt) die gedeelde waarden voor aandeelhouders, medewerkers, klanten/afnemers, en de maatschappij (inclusief de natuur) centraal stelt, is zeer passend bij de betekenis economie. Dit vereist een integrale benadering van economische activiteiten, waarbij verschillende vormen van kapitaal (sociaal, menselijk, natuurlijk, financieel) worden geoptimaliseerd en in balans worden gebracht.

Dit nieuwe model stockmarket levert een holistische benadering van waardecreatie, ethische en transparante governance, en een sterke focus op sociale, economische en ecologische impact. Door deze principes te omarmen, kunnen stakeholders gezamenlijk bijdragen aan een duurzamere, rechtvaardigere en meer inclusieve economie.

Deze nieuwe stockmarket in de betekenis economie vertegenwoordigt dus niet alleen een verschuiving in economische modellen, maar ook in de manier waarop waarde wordt gecreëerd en gemeten binnen de samenleving. Het omvat een breed ecosysteem van praktijken, normen, regelgeving en samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het bevorderen van duurzaamheid, inclusiviteit en langetermijnwaarde voor alle belanghebbenden. Deze vorm van aandelenmarkt zou fundamenteel verschillen van de traditionele aandelenmarkten die primair gericht zijn op kortetermijnwinsten en aandeelhouderswaarde.

Er zijn al enkele voorbeelden van hoe bedrijven in de betekenis economie zouden kunnen opereren en die de weg plaveien voor de introductie van de nieuwe

stockmarket. Denk aan 'B Corporations' (B Corps): bedrijven die gecertificeerd zijn als B Corps voldoen aan hoge standaarden van sociale en ecologische prestaties, verantwoording en transparantie. Een ander voorbeeld zijn de 'sociale beurzen': initiatieven zoals de Social Stock Exchange in het Verenigd Koninkrijk richten zich op het verbinden van investeerders met small- en mid-capbedrijven die positieve sociale en ecologische impact hebben.

Ook zijn er voldoende aanknopingspunten te vinden voor (doorontwikkeling van) de waardering van de gedeelde waarden op de nieuwe stockmarket. Zo operationaliseert Schoenmaker en Schramade in hun boek *Corporate Finance for Long-Term Value* (2023) een waarderingsmodel voor bedrijven dat welvaart verdeelt in drie domeinen: financiële waarde (FW), sociale waarde (SW) en ecologische waarde (EW). Deze drie waarden kunnen in samenhang worden geoptimaliseerd.

$$\text{Max BW} = \text{FW} + b \times \text{SW} + c \times \text{EW}$$

Hierbij geldt dat FW, SW en EW allemaal groter dan nul moeten zijn, waarbij bedrijven zelf de relatieve gewichten (b en c) van sociale en ecologische waarde kunnen bepalen. Dit geeft bedrijven de vrijheid om te kiezen of ze een traditionele winstdoelstelling zwaar laten wegen of meer nadruk leggen op hun maatschappelijke purpose/promise. Door deze benadering kunnen bedrijven een evenwicht vinden tussen economische groei en het leveren van positieve impact op sociaal en ecologisch gebied, wat essentieel is voor de overgang naar een betekeniseconomie die waarde creëert voor alle belanghebbenden.

Een ander aanknopingspunt is het integreren van de brede welzijnsindicatoren zoals de Human Development Index (HDI), Genuine Progress Indicator (GPI) en Sustainable Development Goals (SDG's) in de stockmarket voor gedeelde waarden. Dit kan de beoordeling van de impact van een bedrijf op de samenleving en het milieu aanzienlijk verbeteren, en bevordert een overgang naar een meer inclusieve en duurzame economie. Aandacht verdient daarbij uitwerking van onder meer de zorgvuldige overweging van gegevens/data, data governance en het meetbaar maken van de indicatoren.

Erkenning van de natuur als stakeholder, speelt een belangrijke rol in het model van gedeelde waarden binnen de betekeniseconomie en bijbehorende aandelenmarkt. Het idee dat de natuur rechten heeft volgt een radicaal andere logica dan de manier waarop de natuur nu al wordt beschermd. Milieubescherming gaat er in de eerste plaats om de gezondheid van mensen te beschermen. Door een stuk grond of een rivier schoon te houden, waarborgen we de leefomgeving van de mens. Die mens staat dan nog steeds bovenaan in de piramide.

Bij het erkennen van een stuk natuur als rechtspersoon is de natuur een zelfstandige en gelijkwaardige entiteit. Ze heeft rechten omdat we haar intrinsieke waarde erkennen. In die zin staat ze op gelijke voet met de mens en bedrijven. Steeds meer natuurgebieden, rivieren en dieren krijgen de status van rechtspersoon. Zo wordt een veel betere balans tussen ecologie en economie gecreëerd. Wereldwijd zijn er

circa vierhonderd initiatieven waar het Rights of Nature-principe wordt toegepast. Daarvan kunnen twee derde als succesvolle initiatieven betiteld worden doordat ze tot een betere juridische bescherming van een natuurgebied en de ecologische waarde daarvan geleid hebben. Dat is wel heel bijzonder als je bedenkt dat dit in heel verschillende juridische contexten tot stand is gekomen; zo werden in Spanje de lagune Mar Menor in 2022 en in Nieuw-Zeeland de Whanganui in 2017 verheven tot rechtspersoon. Deze natuurgebieden kregen rechtspersoonlijkheid zodat de vervuiling hersteld kan worden. Daarnaast krijgen de natuurgebieden zo meer bescherming in de toekomst.

10. Handvatten voor de nieuwe leiders van de betekenis-economie

De transitie van kapitalisme naar een betekenis-economie vereist een multidimensionale aanpak waarbij leiderschap, nieuwe economische modellen, technologische innovatie, educatie, financiële hervormingen, beleidskaders, samenwerking, sociale rechtvaardigheid en herwaardering van natuur centraal staan. Het is een gezamenlijke inspanning die de betrokkenheid van alle sectoren van de samenleving nodig heeft om een duurzame en rechtvaardige toekomst te creëren. Wat betekent dit nou concreet voor ondernemingen en haar organen? Deze paradigmashift vereist onder meer een fundamentele herziening van de governance-structuren en -processen binnen ondernemingen. Om deze transitie succesvol te maken, is betrokkenheid van alle bestuursorganen en stakeholders essentieel, evenals een diepgaande verandering van de bedrijfscultuur. Dit zal uiteindelijk leiden tot een rechtvaardige en duurzame economische orde.

Om vandaag de transitie te starten naar de betekenis-economie, onderstaand enkele handvatten die op relatief eenvoudige wijze te implementeren zijn.

Leiders dienen zich af te vragen hoe zij duurzame systemische transformatie kunnen bevorderen en welke vorm van leiderschap zij uitstralen. Bent u als leider op dit moment op de juiste plek? Welke impact heeft het bedrijf dat u leidt op de gemeenschap en toekomstige generaties? Wat geeft de organisatie terug aan de gemeenschap? En wat wordt beloofd aan toekomstige generaties? Verbinding op kernwaarden is essentieel voor succesvolle samenwerking en langdurige relaties. Echte waardeverbinding creëert een vruchtbare bodem voor het bereiken van gezamenlijke doelen. Emotionele betrokkenheid en onderlinge verbondenheid geven het werk betekenis en lading.

In Figuur 5 staan handvatten voor de RvB, RvC en aandeelhouder om de eerste stappen te zetten richting de betekenis-economie.

Figuur 5: Handvatten

<i>Duurzame visie en strategie</i>	De RvB en de RvC moeten zich richten op het creëren van waarde op lange termijn voor alle stakeholders middels visie en strategische doelen om brede welzijn, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid te balanceren met economische prestaties.
<i>Herdefiniëring van succes op grond van brede welzijnsindicatoren</i>	Om de visie en strategische doelen uit te rollen als mede meetbaar te maken wat betreft de gedeelde waarden, is herdefiniëring van succes en de welzijnsindicatoren van belang. Als aanknopingspunt daartoe kunnen wellicht de bredere welzijnsindicatoren zoals de Human Development Index (HDI), Genuine Progress Indicator (GPI) en Sustainable Development Goals (SDG's) dienen. Implementatie van systemen om de gedeeldewaardenimpact van bedrijfsactiviteiten te meten en te evalueren (welke verder gaan dan sec een rapportage format vanuit de afdeling finance om te voldoen aan wetgeving zoals CSRD).
<i>Inclusieve en ethische besluitvorming</i>	Governance structuren moeten de belangen van alle stakeholders in overweging nemen, inclusief medewerkers, klant/afnemers, natuur/maatschappij. Incorporeer in het besluitvormingsmodel van de RvB, de RvC en de aandeelhouder dat elk besluit dient te voldoen aan langetermijnwaardecreatie voor elk van de gedeelde waarden.
<i>Onafhankelijk lid in zowel RvB als in de RvC</i>	Benoem in de RvB alsmede de RvC een onafhankelijk lid die specialist is en derhalve specifiek verantwoordelijk is voor het behartigen van de belangen van de natuur, respectievelijk de klant/afnemer, respectievelijk de medewerker, respectievelijk de financiële belangen.
<i>Aangaan van cocreatie, impact-investering alsmede het inzetten op nieuwe producten</i>	Als logische pijler in de visie wordt ingezet op samenwerking en het aangaan van partnerschappen tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties, om gedeelde waarden te bewerkstelligen. Bevorderen van investeringen in bedrijven en projecten die positieve sociale en ecologische impact hebben. Ontwikkelen van producten en diensten die duurzaamheid en ethische bedrijfsvoering ondersteunen en bijdragen aan het gedeeldewaardenmodel.
<i>Educatie en bewustwording</i>	Gezien het grote vertrouwen in het bedrijfsleven, pakt het bedrijfsleven een actieve rol om awareness en bewustwording te creëren over het gedeeldewaardenmodel, waardoor stakeholders aangemoedigd worden actief keuzes te maken die onder meer duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid ondersteunen.

<i>Gedeelde waarden</i>	De RvC moet toezicht houden op de naleving van gedeelde waarden in visie, strategie en besluitvorming. Ze kan dit bevorderen door de gedeelde waarden op te nemen in de KPI's van de RvB vanuit haar werkgeversrol. In aanvulling op bovenstaande verantwoordelijkheden kan een RvC ook een belangrijke rol spelen in het netwerk van en rond de organisatie. Denk aan de mogelijkheid om (leden van) de RvB te introduceren binnen het netwerk van de verschillende commissarissen om cocreatie en het aangaan van partnerschappen te stimuleren.
<i>Actief betrokken aandeelhouders</i>	Aandeelhouders moeten actief betrokken zijn bij de gedeeldewaardenagenda van de organisatie en in dialoog gaan met de RvB over de voortgang en uitdagingen.
<i>Erkenning rechtspersoonlijkheid voor de natuur</i>	De erkenning van de natuur als rechtspersoon betekent dat natuurlijke entiteiten zoals rivieren, bossen en ecosystemen juridische rechten en bescherming krijgen.
<i>Actieve rol RvB van rechtspersoon van de natuur</i>	De rechtspersoon van de natuur treedt op als cocreator en gaat partnerschappen aan met bedrijven, overheden, non-profitorganisaties, academische instellingen en lokale gemeenschappen met het oog op de verbetering en het behoud van ecologische balans en bescherming van natuurlijke hulpbronnen.

11. Slot

In dit hoofdstuk hebben we de noodzaak en urgentie van de paradigmashift van kapitalisme naar de betekenis-economie verkend. De liminale fase waarin de wereld zich nu bevindt, biedt bij uitstek de kans voor het bedrijfsleven om de stuwende kracht te zijn/blijven achter deze systeemtransitie en de weg naar een duurzame toekomst te versnellen.

De genoemde voorbeelden laten zien dat systeemverandering mogelijk is. Maar systeemverandering vereist samenwerking, visie en moed. Traditionele barrières moeten immers worden doorbroken en nieuwe economische modellen moeten worden omarmd. Visionaire leiders zijn hierbij onmisbaar.

Het oprichten van een nieuwe stockmarket, die niet alleen gedeelde waarden centraal stelt maar ook 'andere' stakeholders omarmt, kan deze visionaire leiders helpen. De bestuurders, commissarissen en aandeelhouders kunnen met behulp van de concrete handvatten die in dit hoofdstuk aangereikt zijn, bijdragen om deze paradigmashift vorm te geven.

Zo wordt het potentieel van de liminale fase benut, spelen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders in het bedrijfsleven een leidende rol naar de betekeniseconomie en leveren een essentiële bijdrage aan een positieve toekomst voor iedereen.

We ‘kunnen’ er iets van maken. Als we het voor ons ‘zien’. Maar we ‘moeten’ het wel ‘willen’.