

Kritische samenleving legt reputatie van organisaties onder een vergrootglas

Waarde creëren in het gemeenschappelijk belang voor het welzijn van het individu en de samenleving. Dat is kortgezegd de essentie van Public Value. Een soort license to operate, maar dan exclusief in de perceptie van het publiek. Een publiek dat zich een steeds kritischer houding aanmeet. Iets om terdege rekening mee te houden, zeggen deskundigen op het gebied van Public Value.

Steeds meer bestuurders en toezichthouders tonen belangstelling voor Public Value. Dit concept beschrijft de bijdrage die organisaties leveren aan de maatschappij, in de perceptie van een breed publiek. Uitgangspunt daarbij is dat deze perceptie de werkelijkheid representeert. Voor wie nog niet vertrouwd is met Public Value kan dat mogelijk verwarrend klinken, beaamt Gerwin Nijeboer, bij EY actief als adviseur Public Value. "Het concept is relatief nieuw", legt hij uit, "en daarom ontstaan er makkelijk misverstanden over."

FC Bayern München

Een eerste misverstand is volgens Nijeboer de gedachte dat Public Value uitsluitend iets is wat op organisaties in het publieke domein van toepassing is. "Dat is nadrukkelijk niet het geval. Het raakt ook beursgenoteerde ondernemingen, andere bedrijven van welke omvang dan ook en instellingen met uiteenlopende rechtsvormen. Je zou het misschien niet verwachten, maar een organisatie die enkele jaren geleden al pionierde met Public Value was voetbalvereniging FC Bayern München." De Duitse club schakelde prof. dr. Timo Meynhardt, verbonden aan de Universität St Gallen en een autoriteit op het gebied van Public Value, in voor ondersteuning bij het ontwikkelen van een nieuwe groeistrategie gericht op wereldwijd sportief en financieel succes. Opdracht aan Meynhardt: help ons een global player te worden zonder dat dit leidt

tot vervreemding van ons traditionele Beierse achterland. In navolging van FC Bayern München heeft onlangs ook voetbalvereniging Red Bull Leipzig deze opdracht door Meynhardt laten uitvoeren.

Er is nog een tweede misverstand, stelt Nijeboer. "Vaak wordt gedacht dat Public Value het zoveelste nieuwe paradigma is in het rijtje Shareholder Value, Customer Value, Shared Value en Corporate Social Responsibility. Niets is echter minder waar. Veel besturingsparadigma's hebben het nadeel dat er te veel nadruk op één bepaald aspect komt te liggen, waarmee andere perspectieven buiten beschouwing blijven. De kern van Public Value is dat het om een multidimensionaal concept gaat dat de eenzijdige benaderingen van al die andere paradigma's integreert."

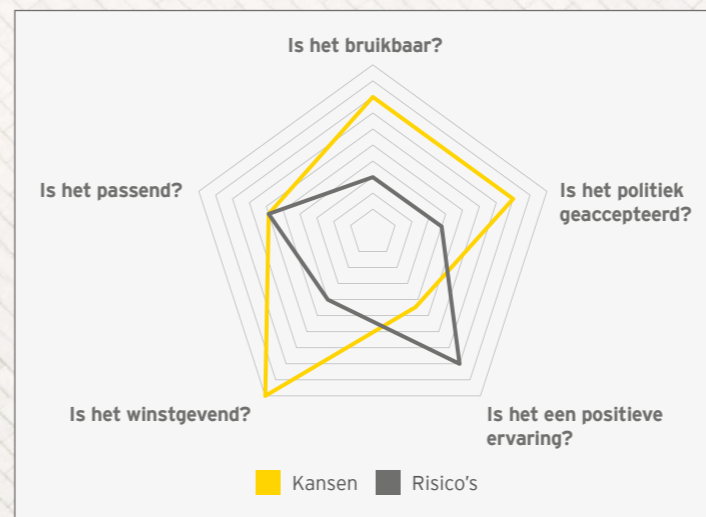
Psychologie

Voor een korte wetenschappelijke onderbouwing van Public Value kloppen we aan bij de hierboven al genoemde Timo Meynhardt, naast hoogleraar tevens managing director van het Center for Leadership and Values in Society. Hij legt uit dat twee elementen aan de basis liggen van het concept. "Je moet waardevol zijn en vertrouwen genieten vanuit het perspectief van het brede publiek. Daarnaast hanteren we vier aan de psychologie ontleende dimensies in onze analyse: sociaal, moraal, esthetisch en utilitaristisch.

"Op grond daarvan formuleerde Meynhardt de volgende vier basisvragen bij het beoordelen van de activiteiten van organisaties:

- ▶ Versterken ze groepsrelaties?
- ▶ Voldoen ze aan aanvaarde normen van moraal?
- ▶ Staan ze een positieve beleving en kwaliteit van leven toe?
- ▶ Dragen ze bij aan kernactiviteiten?

Voor het meetbaar maken van Public Value ontwikkelde Meynhardt een scorecard die de Public Value van ieder project, beslissing of transactie afzet langs vijf dimensies. Het zijn de hierboven genoemde vier dimensies waarvan de utilitaristische is gesplitst in een indicator gericht op nut en een financieel-economische indicator. Gevisualiseerd neemt de scorecard de vorm van een pentagon (spinnenweb) aan - zie afbeelding.



Volgens Meynhardt is zijn scorecard op meerdere manieren inzetbaar. "Het kan gaan om de evaluatie van een dienst of product, de impact van een voorgenomen initiatief, de herconfiguratie van een proces of zelfs een volledige instelling. Met de uitkomsten van de scorecard kun je vervolgens bijvoorbeeld risico's en kansen prioriteren, behoeften screenen of verkennen wat een organisatie nu eigenlijk bijdraagt aan een goed functionerende maatschappij."

Corporate reputatie

Hoewel hij de achtergrond van zijn methode na drie jaar praktijkervaring soepel inzichtelijk kan maken, benadrukt Meynhardt dat het niet om louter theoretische exercities gaat. "Bedrijven en instellingen doen er verstandig aan dit thema echt op de bestuursagenda zetten. De bedrijfsschandalen van de jaren negentig en de daaropvolgende financiële crisis hebben gezorgd voor een verwijdering tussen organisaties en het grote publiek. Daarmee is de corporate reputatie van deze organisaties onder een vergrootglas komen te liggen. De kritische bejegening van het publiek kan nieuwe producten doen mislukken en uiteindelijk zelfs een gevaar vormen voor het voortbestaan van organisaties", aldus Meynhardt.

In tegenstelling tot andere landen is dat besef in Nederland nog geen gemeengoed, meent Nijeboer van EY. Hij verwacht echter dat dit snel gaat veranderen. "Vooral het feit dat Public Value alle andere besturingsparadigma's integreert, is een aspect dat volgens mijn persoonlijke ervaring veel weerklank vindt in de markt. Bestuurders van bedrijven en instellingen doorzien dat snel. Ze begrijpen dat Public Value niet de zoveelste managementtrend is, maar een wezenlijke basis voor je *license to operate*. Wie kan het zich in deze tijd nog veroorloven de houding van het grote publiek te negeren? Zeker voor wie zich realiseert dat jongere generaties de relevantie van organisaties in de eerste plaats afmeten aan hun *purpose*, hun maatschappelijke bijdrage."

Net als mensen willen organisaties gerespecteerd worden, stelt Nijeboer. "Overdreven gezegd; ze willen niet veroordeeld, vernederd of genegeerd worden door een publiek dat haar vertrouwen en positieve houding heeft teruggetrokken."

Contact

Gerwin Nijeboer
Specialist op het gebied van Public Value bij EY
gerwin.nijeboer@nl.ey.com

Meer over Public Value lees je in het hoofdinterview met Siebe Riedstra op pagina 6.