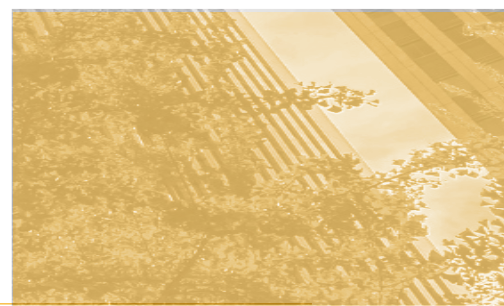
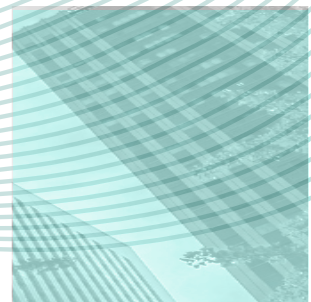
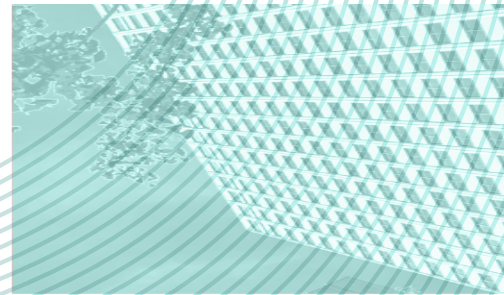


# BEYOND THE BALANCE SHEET

Best practices van  
impactgedreven CFO's



## Inleiding

De economische context verandert snel. Geopolitieke onzekerheid, economische druk, grondstoffenschaarste, klimaatrisico's en maatschappelijke druk zetten bestaande verdienmodellen onder spanning. In deze realiteit is financiële winst alleen niet langer voldoende om organisaties weerbaar, competitief en toekomstbestendig te houden. Langetermijnsucces vraagt om waarde die standhoudt voor mens, maatschappij en natuur.

Deze verschuiving raakt in het bijzonder de rol van de Chief Financial Officer (CFO). De CFO bepaalt hoe waarde wordt gedefinieerd, gemeten en gestuurd, via strategie, investeringsbeslissingen, kapitaalallocatie en prestatiemetingen. Waar deze rol traditioneel gericht is op financiële waarde, vraagt de huidige context om een verbreding naar maatschappelijke waardecreatie.

De rol van de Chief Financial Officer (CFO) evolueert naar Chief Value Officer (CVO). De CVO verenigt financieel leiderschap met maatschappelijke en ecologische impact. CFO's zitten aan de ontwerptafel van een nieuwe economie, waarin maatschappelijke impact en weerbaarheid net zo belangrijk is als financiële winst. Door impact structureel te integreren in strategie, bedrijfscultuur, verdienmodellen en KPI's wordt weerbaarheid vergroot en impact een bron van concurrentiekracht. Niet als bijzaak, maar als kern van de bedrijfsvoering.

Maar hoe maak je de transitie van CFO naar CVO? Welke best practices helpen leiders in de praktijk om naast financiële waarde ook maatschappelijke en ecologische impact te integreren in de besluitvorming? Hoe overtuig je investeerders, bestuur en andere stakeholders van de noodzaak én het voordeel van een bredere waardebenadering? En hoe integreer je impactgedreven werken in de cultuur van je organisatie?

Deze publicatie biedt een overzicht van de beste strategieën en lessen van impactgedreven CFO's. Op basis van interviews, best practices van eerdere winnaars van de CVO van het Jaar Award en inzichten uit de praktijk helpen we CFO's en ondernemingen bij de transitie naar waardegedreven leiderschap.



## CHIEF VALUE OFFICER VAN HET JAAR

# 1. Waarom CFO's nú het verschil maken – met True Profits als het nieuwe kompas

## 1.1 De CFO als architect van het verdienmodel

CFO's bekleden een sleutelpositie in de onderneming. Zij bepalen hoe waarde wordt gedefinieerd, gemeten en gestuurd. Via investeringsbeslissingen, kapitaalallocatie, verdienmodellen en rapportage geven zij richting aan de strategische koers. In een tijd waarin maatschappelijke verwachtingen verschuiven van louter winstmaximalisatie naar brede waardecreatie, beschikt juist de CFO over de hefboom om deze transitie te versnellen.

Traditioneel is de CFO hoeder van financiële waarde. Deze persoon spreekt de taal van rendement, risico en kasstromen, en heeft een belangrijke rol in forecasting, investeringsafwegingen, contact met aandeelhouders en strategievorming. Organisaties die willen uitgroeien tot impactgedreven ondernemingen hebben daarom een CFO nodig die deze verantwoordelijkheid expliciet pakt en doorgroeit naar de rol van Chief Value Officer (CVO).

De CVO verbreedt het waardebegrip. Hij of zij stuurt niet alleen op financieel kapitaal, maar integreert ook sociaal, menselijk en natuurlijk kapitaal in besluitvorming en rapportage. Impact wordt daarmee geen bijzaak, maar een kernvariabele in strategie en executie.

De kracht van de CFO ligt daarbij in vier concrete domeinen:

- **Kapitaalsturing:** CFO's beheren de financiële middelen van de organisatie. Juist daardoor kunnen zij kapitaal gericht inzetten op activiteiten die niet alleen financieel rendement opleveren, maar ook maatschappelijke waarde maximaliseren.
- **Het instrumentarium van Finance:** De financiële functie beschikt over krachtige tools voor analyse, forecasting en prestatiebesturing. Deze kunnen worden ingezet om de stap te maken van financiële accounting naar impact accounting, van business case naar value case, en van discounted cashflow naar discounted value flow.
- **Sturen op meetbare prestaties:** Impactmanagement vraagt om heldere doelen, consistente metingen en betrouwbare rapportages. CFO's hebben diepgaande kennis van data, KPI-structuren en controlesystemen en zijn bij uitstek in staat impactindicatoren te integreren in bestaande governance- en rapportagekaders.
- **Strategische dialoog met investeerders:** Als gezicht van de onderneming richting kapitaalverschaffers spelen CFO's een sleutelrol in het positioneren van impact als bron van langetermijnwaarde. Door een helder en geloofwaardig impactverhaal te verbinden aan financiële prestaties en de waarde van de onderneming, versterken zij het vertrouwen van investeerders en andere stakeholders.

## 1.2 Sturen op 'Echte Winst' als kompas

Een nieuwe definitie van waarde vereist ook een nieuw kompas voor succes, een nieuw winstbegrip. Dit is de transformatie van een focus op financiële winst naar een focus op Echte Winst, True Profit. True Profit gaat verder dan financiële winst alleen en maakt zichtbaar wat organisaties écht bijdragen aan economie en samenleving.

True Profit is de financiële winst van een organisatie, gecorrigeerd voor haar belangrijkste maatschappelijke en ecologische effecten – zowel positief als negatief. Denk aan CO<sub>2</sub>-uitstoot, biodiversiteitsverlies, vervuiling, grondstoffengebruik, eerlijke lonen, gezondheidseffecten en investeringen in de gemeenschap. Deze effecten worden in geld gewaardeerd en geïntegreerd in de winstberekening. Negatieve impact verlaagt de winst, positieve impact verhoogt deze. Zo ontstaat één integraal, vergelijkbaar winstbegrip.

True Profit ondersteunt de CFO in het sturen op meervoudige waarde op meerdere manieren:

- **Van business case naar impact case:** impact wordt een kerncriterium in strategische, investerings- en inkoopbeslissingen.
- **Heldere rapportage:** eenduidige en vergelijkbare impactinformatie, met beter inzicht in risico's en externe kosten.
- **Onderbouwing van langetermijninvesteringen:** True Profit maakt de waarde van investeringen zichtbaar en verdedigbaar richting kapitaalverschaffers. Ook stelt het in staat om portefeuilles te sturen op Impact-ROI naast financieel rendement.
- **Nieuwe groeikansen:** door impact te monetariseren ontstaan nieuwe waardeproposities en first-movervoordelen in duurzame businessmodellen.

## 2. De zes kerncompetenties van de Chief Value Officer

True Profit ondersteunt de CFO in het sturen op impact. De transitie van CFO naar Chief Value Officer vraagt meer dan het toevoegen van impact aan bestaande rapportages. Het vergt een fundamentele verbreding van het waardebegrip én de manier waarop organisaties worden aangestuurd. Chief Value Officers onderscheiden zich door zes samenhangende kerncompetenties, verdeeld over een professionele en een persoonlijke leiderschapsdimensie. Samen vormen zij het fundament onder waardegedreven ondernemerschap.

De zes onderstaande kerncompetenties vormen de basis voor CVO's.

### Professionele competenties

**1. Transparantie:** De CVO is radicaal transparant over de maatschappelijke impact van de organisatie. Niet alleen over successen, maar ook over negatieve effecten, dilemma's en tekortkomingen. Impactinformatie wordt helder, controleerbaar en waar mogelijk gekwantificeerd of gemonetariseerd gepresenteerd, over alle relevante vormen van kapitaal: financieel, sociaal, menselijk, natuurlijk, intellectueel en geproduceerd.

**2. Integratie in besluitvorming:** De CVO verankert brede waardecreatie in het hart van de besluitvorming. Impact is geen los thema, maar een expliciete variabele in strategie, investeringsafwegingen en operationele keuzes. Dit uit zich onder meer in impactgedreven KPI's, meetbare en tijdgebonden doelen in de keten, koppeling van beloning aan impactdoelen, integratie in inkoop en een investeringsportfolio dat in lijn is met maatschappelijke ambities.

**3. Resultaten met impact:** Waardegedreven leiderschap wordt zichtbaar in concrete resultaten. De CVO realiseert aantoonbare verbeteringen in maatschappelijke prestaties, vermindert negatieve effecten en vergroot positieve impact. Daarbij gaat het niet alleen om optimalisatie, maar ook om vernieuwing: regeneratieve businessmodellen, impactinnovaties en sectorvernieuwend initiatieven die de organisatie positioneren als koploper.

**4. Constructieve belangenbehartiging:** De CVO kijkt verder dan de eigen organisatie en neemt verantwoordelijkheid voor systeemverandering. Hij of zij zet zich actief en consistent in voor beleid dat waardecreatie versnelt, binnen de sector en in de bredere economie. Dit gebeurt transparant, in samenwerking met diverse stakeholders, en met verantwoording over doelen, voortgang en dilemma's in lobby- en beleidsactiviteiten.

### Persoonlijke competenties

**5. Duurzame mindset:** De CVO handelt intrinsiek vanuit een duurzaam wereldbeeld. Hij of zij erkent de onderlinge afhankelijkheid van economie, samenleving en ecologie en stuurt vanuit langetermijnwaarde. Dit vraagt om systeemdenken, actieve betrokkenheid van stakeholders en de bereidheid om gevestigde aannames ter discussie te stellen en disruptieve innovaties te omarmen.

**6. Transformatieve kracht:** Tot slot beschikt de CVO over transformatief leiderschap. Hij of zij weet mensen en organisaties in beweging te brengen, intern én extern. Door visie, voorbeeldgedrag en samenwerking bouwt de CVO aan coalities, draagt bij aan maatschappelijke bewegingen en neemt zichtbaar positie in het publieke debat. Zo wordt impact niet alleen gemanaged, maar ook versneld.

### 3. Resultaten met impact: lessen uit de praktijk van vooruitstrevende CFO's

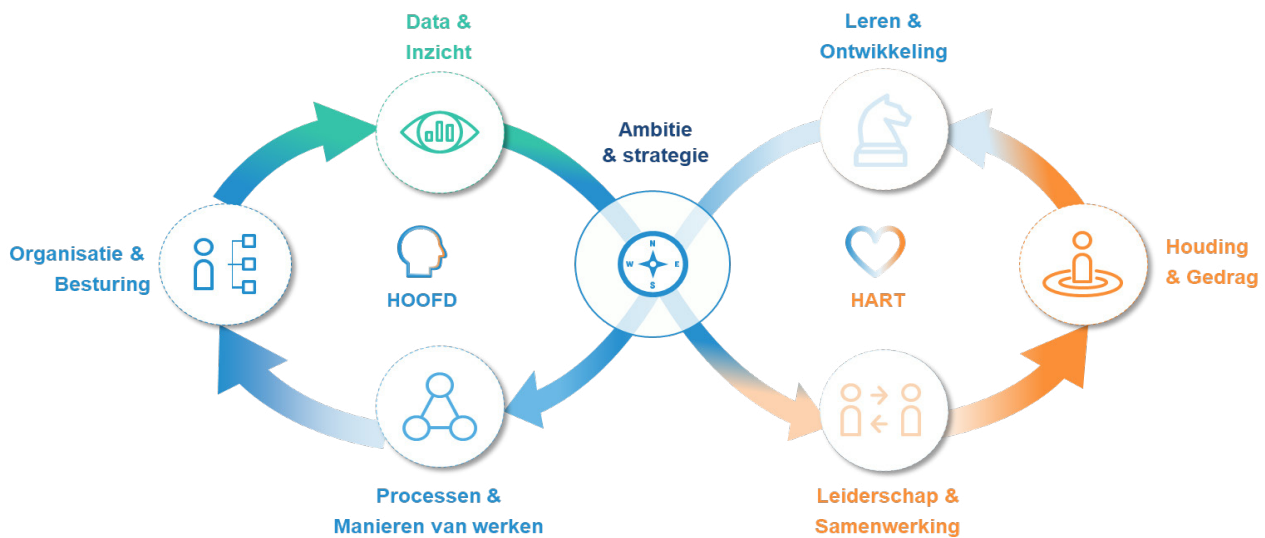
De zes kerncompetenties zijn niet alleen een theoretisch raamwerk maar komen tot uiting in de praktijk. Vooruitstrevende CFO's laten zien hoe leiders waardegedreven sturing vormgeven binnen hun organisatie. Die stap is echter geen lineaire beweging van visie naar uitvoering. Organisaties en leiders die expliciet willen sturen op meervoudige waardecreatie, betreden een complex speelveld waarin interne én externe uitdagingen samenkomen.

Extern spelen factoren als marktdruk, regelgeving, verwachtingen van investeerders en ketenpartners, en maatschappelijke dynamiek een rol. Intern raken waardegedreven ambities aan bestaande structuren, routines, belangen en overtuigingen. Wat logisch en wenselijk lijkt op strategisch niveau, botst in de praktijk vaak met bestaande KPI's, besluitvormingsprocessen en dagelijkse keuzes. Juist daarom is waardegedreven sturing geen technisch vraagstuk, maar een veranderopgave.

Veranderingen in organisaties slagen wanneer leiders deze complexiteit onderkennen en actief sturen op zowel de **organisatorische kant** - het hoofd, met richting, sturing, processen en governance - als op de **menselijke kant** - het hart, waar waarden, gedrag, motivatie en samenwerking het verschil maken. Te veel nadruk op het hoofd leidt tot plannen die wel kloppen, maar niet landen. Te veel focus op het hart maakt beweging voelbaar, kan ertoe leiden dat er in praktische zin te weinig verandert. Juist in de bewuste verbinding van beide ontstaat veranderkracht.

In die balans wordt strategie uitvoerbaar, blijven keuzes consistent en ontstaat eigenaarschap. Waardegedreven sturing vraagt daarom om leiderschap dat rationele scherpte combineert met aandacht voor betekenis, dialoog en betrokkenheid. Zo groeit ambitie uit van richting op papier naar duurzame verandering in de praktijk.

**Het Hoofd & Hart** model maakt deze integratie concreet. Het biedt een helder raamwerk dat laat zien hoe waardegedreven ambitie wordt vertaald naar de inrichting van de organisatie, terwijl tegelijkertijd draagvlak en betrokkenheid worden opgebouwd. Daarmee worden losse initiatieven onderdeel van één samenhangende veranderbenadering. In plaats van versnipperde acties ontstaat een consistente beweging waarin richting, structuur en menselijk handelen elkaar versterken en krijgt waardegedreven sturing daadwerkelijk vorm in het dagelijks handelen.



Het raamwerk fungeert als verbindende schakel tussen theorie en praktijk. Aan de hand van ervaringen van vooruitstrevende leiders, waaronder winnaars van de CVO van het Jaar Award, maken we zichtbaar hoe waardegedreven sturing concreet wordt.

Deze thema's vormen het kader voor de inzichten die hierna worden gedeeld. Elke leider brengt, vanuit een eigen context, ervaringen en perspectieven in die laten zien hoe waardegedreven sturing in de praktijk vorm krijgt.

### 3.1 In gesprek met vooruitstrevende CFO's

Door het Hoofd & Hart model toe te passen in gesprekken met vooruitstrevende leiders wordt zichtbaar hoe waardegedreven leiderschap ontstaat en groeit. De combinatie van ambitie, structuur en cultuur blijken daarbij steeds opnieuw bepalend. In dit hoofdstuk werken we deze drie samenhangende thema's uit:

- Ambitie als richtinggevend kompas; Hoe organisaties verder kijken dan financiële resultaten en maatschappelijke en ecologische waarde expliciet onderdeel maken van hun strategische koers.
- Structuur als fundament voor uitvoering; Hoe processen, rollen en sturingsmechanismen worden ingericht om ambitie te vertalen naar consistente besluitvorming en dagelijkse praktijk.
- Cultuur als motor van verandering; Hoe waarden, gedrag en samenwerking zorgen voor draagvlak, versnelling en borging van transitie naar meervoudige waardecreatie.

## Geïnterviewde CFO's

### Pieter Brokx - CFO

*"We doen dingen waarvan we weten dat ze goed zijn."*



Euro Caps is een internationale producent van private label koffiecapsules. Vanuit een sterke duurzaamheidsvisie richt het bedrijf zich op het verminderen van verspilling en het ontwikkelen van innovatieve, circulaire verpakkingoplossingen.

### Steven van Wijk - CEO

*"Samen werken aan een leefbaar inkomen voor boeren."*



Fairtrade Original werkt wereldwijd samen met boerencoöperaties aan een leefbaar inkomen voor boeren. Vanuit hun missie om boeren eerlijke kansen te geven, koppelt het merk lange termijnrelaties aan duidelijke impactdoelen: van leefbaar inkomen en transparantie tot versterking van lokale gemeenschappen en respect voor mens en milieu.

### Kees Dekker - CFO

*"Durf grote doelen te stellen, ook als je nog niet precies weet hoe je ze haalt".*



Royal Koopmans, een familiebedrijf in de graanverwerking, zet duurzaamheid centraal in de keten. Met het initiatief Nedertarwe verdeelt het bedrijf winst eerlijk tussen telers, Royal Koopmans en bakkers, en koppelt langetermijnvisie aan concrete impactdoelen.

## Erik van Vliet - CFO

*"Vertrouwen in lange termijnrelaties met telers vormt de basis voor gezamenlijke verbetering".*



Nature's Pride is een internationale speler in groente en fruit, met een sterke focus op kwaliteit en duurzaamheid. Hun strategie verbindt zorg voor mens en natuur aan ketenoptimalisatie en langdurige partnerships met telers wereldwijd.

## Jan Huij - CFO

*"We bouwen aan een keten waarin leren en ontwikkelen de sleutel is tot structurele verandering."*



Tony's Choclonely is een impactgedreven chocoladebedrijf met één missie: een einde maken aan uitbuiting in de cacaoketen. Hun strategie koppelt groei aan impact, met initiatieven zoals Mission Lock en het open platform Tony's Open Chain.

### 3.2 De bouwstenen van transitie naar impact: ambitie, structuur en cultuur

In dit onderdeel brengen we de praktijkinzichten samen langs de drie samenhangende bouwstenen: ambitie, structuur en cultuur. Ambitie geeft richting, structuur zorgt voor houvast in de uitvoering en cultuur brengt de beweging tot leven. Samen vormen zij het fundament onder de transitie naar impactgerichte en waardegedreven sturing.

### 3.3 Ambitie als richtinggevend kompas

Sturen op meervoudige waarde begint met ambitie. Niet als een vrijblijvende alinea in een jaarverslag, maar als een strategisch kompas dat richting geeft aan keuzes en investeringen. Zonder een scherpe ambitie blijven maatschappelijke en ecologische waarden vrijblijvend; met een duidelijke ambitie worden zij onderdeel van de kernstrategie en het dagelijkse besluitvormingsproces.

Impactgedreven organisaties maken die ambitie expliciet: zij formuleren helder waar ze voor staan en welke uitkomst zij willen realiseren. Bij Tony's Chocology is dat scherp zichtbaar. "Onze missie is het hart van alles wat we doen. Groei in volume betekent niet alleen meer omzet, maar ook meer impact voor boeren", zegt CFO Jan Huij. Tony's begon met één doel: een einde maken aan uitbuiting in de cacao keten. Die ambitie fungeert als toetssteen voor strategische keuzes en bepaalt consequent de richting van het bedrijf.

Ook bij Royal Koopmans is de ambitie richtinggevend. Het bedrijf kiest expliciet voor een toekomst waarin de graanketen verduurzaamt, lokaal geteeld tarwe de norm wordt en waarde eerlijker wordt verdeeld. Die ambitie geeft scherpte: zij maakt zichtbaar welke koers het bedrijf vaart en welke keuzes daarbij horen, nu en op de lange termijn.

Een vergelijkbare lijn zien we bij Nature's Pride, waar zorg voor mens en natuur onderdeel is van de strategische positionering. "Ons langetermijnbestaansrecht hangt af van zorg voor mens en natuur. Het is ons onderscheidend karakter", zegt CFO Erik van Vliet. Ambitie wordt hier neergezet als

uitgangspunt voor toekomstbestendig ondernemen. Fairtrade Original laat zien hoe idealisme en ondernemerschap elkaar versterken wanneer ze vanuit dezelfde ambitie worden benaderd. "We opereren in een commerciële context, maar altijd vanuit dezelfde waarden. Dat is ons onderscheidend vermogen", zegt CEO Steven van Wijk. De ambitie - werken aan een leefbaar inkomen voor boeren - geeft richting aan strategische prioriteiten en maakt duidelijk waarop het merk zichzelf wil laten beoordelen.

Bij Euro Caps is de ambitie niet zozeer een groot statement, maar wel een consequente koers. "We doen dingen waarvan we weten dat ze goed zijn", zegt medeoprichter Pieter Brox. Samenvattend vormt ambitie het richtinggevend kompas voor waardegedreven sturing. Zij verscherpt keuzes, maakt meervoudige waarde expliciet en bepaalt waar de organisatie voor staat en naartoe wil. Zonder heldere ambitie blijft waarde vrijblijvend; met een expliciete ambitie wordt zij leidend in de strategische koers.

De volgende stap is deze richting vertalen naar houvast in de praktijk.

### 3.4 Verankeren van impact in de structuur

Ambitie zet de richting, maar structuur maakt die richting uitvoerbaar. Zonder structurele borging blijft verandering kwetsbaar: afhankelijk van losse initiatieven, individuele overtuiging of tijdelijke aandacht. Structuur vertaalt "wat we belangrijk vinden naar "wat we consequent doen. Door impact een vaste plek te geven in besluitvorming, planning en prestatiesturing met heldere rollen, expliciete criteria en meetbare indicatoren.

Die logica vraagt niet per se om complexiteit, maar wel om discipline. CFO Kees Dekker verwoordt het scherp: “Structuur is geen bureaucratie, maar een set afspraken en instrumenten die houvast biedt in een complexe transitie.” Bij Royal Koopmans betekent dat: vooraf scherpte aanbrengen in verwachtingen en besluitcriteria, en vervolgens consequent opvolgen. Projecten worden niet bij de eerste tegenwind stopgezet omdat de businesscase nog niet ‘af’ is; er is een kader dat helpt om koersvast te blijven en effecten zichtbaar te maken. Juist dat ritme - van vooraf borgen tot consequent meten - maakt voortgang bespreekbaar en stuurbaar.

Ook Fairtrade Original laat zien wat er gebeurt wanneer missie en sturing expliciet aan elkaar worden gekoppeld. “Onze missie is verankerd in statuten en KPI’s. Zo blijft het geen ideaal, maar een stuurinstrument dat richting geeft aan keuzes en investeringen”, zegt CEO Steven van Wijk. De organisatie zet haar ambities om in concrete doelen en acties en volgt de voortgang via duidelijke indicatoren, zoals betaalde premies, CO<sub>2</sub>-reductie en trainingen. Daarmee ontstaat niet alleen helderheid over ‘wat’ men wil bereiken, maar ook een consistent sturingsmechanisme dat keuzes afdwingt en opvolging organiseert.

Bij Nature’s Pride krijgt structuur vorm door vooraf duidelijke afspraken te maken en consequent te toetsen of deze ook het gewenste resultaat opleveren. CFO Erik van Vliet benadrukt: “Leg afspraken vooraf vast en meet of de verwachte output er ook daadwerkelijk uitkomt; dat is de discipline.” In de praktijk betekent dit een vaste cadans van reviews, duidelijke deliverables en opvolging. KPI’s sturen niet alleen op resultaten, maar helpen ook om randvoorwaarden en keteneffecten in beeld te houden, zodat impact onderdeel wordt van dagelijkse operatie en afwegingen.

Euro Caps illustreert dat structuur ook licht en pragmatisch kan zijn. De organisatie werkt met een beperkt aantal pijlers: klimaat, kwaliteit en kennis en volgt voortgang via KPI’s en rapportages in een vaste kwartaalcyclus. Het effect daarvan is niet ‘meer systemen’, maar meer focus: een helder ritme, een beperkt aantal indicatoren en een terugkerend gesprek waardoor het onderwerp niet wegzakt.

Tony’s Chocolonely laat ten slotte zien dat structuur niet alleen gaat over interne sturing, maar ook over formele borging en schaalbaarheid. “Alles wat we doen, koppelen we aan onze missie”, zegt CFO Jan Huij. Die missie is bovendien juridisch vastgelegd via een Mission Lock en wordt bewaakt door een onafhankelijke stichting. Daarmee wordt de ambitie niet afhankelijk van mensen of wisselende prioriteiten, maar structureel verankerd: strategische keuzes blijven toetsbaar aan de missie. KPI’s zoals het aantal aangesloten boeren en betaalde premies worden vastgelegd in dashboards en besproken in vaste rapportages, zodat missie-gedreven keuzes consequent worden opgevolgd. Met Tony’s Open Chain nodigt het bedrijf andere producenten uit om dezelfde sourcingprincipes toe te passen: “Hoe meer bedrijven meedoen, hoe groter het effect.”

Onder al deze voorbeelden ligt dezelfde logica: structuur vormt het fundament onder succesvolle verandering. Heldere processen, duidelijke rollen en overzichtelijke meetpunten brengen discipline en transparantie, en houden de organisatie op koers, ook wanneer het complex wordt. Tegelijk hoeft structuur niet zwaar of star te zijn. Juist pragmatische kaders, een vast ritme en een beperkt aantal scherpe indicatoren maken impact uitvoerbaar en stuurbaar.

## Lessen van winnaars van de CVO van het Jaar Award

- **Maatschappelijke jaarrekening naast de financiële jaarrekening:** Publicatie van een maatschappelijke jaarrekening waarin de True Profit wordt gepresenteerd naast het financiële resultaat. Hierdoor wordt zichtbaar wat de onderneming werkelijk bijdraagt – of kost – voor mens en milieu, en ontstaat een robuust fundament voor strategische besluitvorming.
- **Interne beprijzing van impact:** Het toepassen van interne prijzen voor externe effecten zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot, biodiversiteitsverlies, grondstoffengebruik en vervuiling. Deze prijzen worden geïntegreerd in investeringsbeslissingen, business cases en inkoopbeleid, waardoor impact direct meeweegt in financiële afwegingen.
- **Van Discounted Cash Flow naar Discounted Value Flow:** Verrijking van traditionele Discounted Cash Flow-modellen met een Discounted Value Flow-benadering, waarin naast financiële **kasstromen** ook natuurlijke waarde (zoals klimaat en biodiversiteit) en menselijke waarde (zoals mensenrechten en veiligheid) structureel worden meegenomen.
- **Sectorsamenwerking voor systeemimpact:** Actieve deelname aan precompetitieve samenwerkingen binnen de sector, zoals Tony's Open Chain of initiatieven van Alliander. Door gezamenlijke standaarden, transparantie en schaalvergroting wordt impact versneld en worden markten structureel verlegd.

Structuur alleen brengt verandering nog niet tot leven. Dat gebeurt pas wanneer mensen zich met de ambitie verbonden voelen, zich kunnen ontwikkelen met de juiste kennis en competenties en de ruimte en structuur krijgen om ernaar te handelen. Daarom verkennen we in het volgende onderdeel hoe cultuur - waarden, gedrag en samenwerking - zorgt voor draagvlak, versnelling en blijvende verankering van waardegedreven sturing.

## 3.5 Cultuur als motor van verandering

Structuur zet de lijnen uit, maar cultuur bepaalt of verandering echt landt. Zonder een cultuur die waarden draagt, blijft zelfs het beste raamwerk kwetsbaar: afspraken worden gevolgd zolang het 'moet', maar het komt niet tot leven in gedrag en keuzes. Cultuur is het hart van de organisatie, geeft energie en richting, en zorgt voor veerkracht wanneer het spannend wordt.

Die cultuur ontstaat niet door slogans, maar door wat leiders normaal maken: welke doelen durven ze te stellen, hoe gaan ze om met onzekerheid, en hoe werken ze samen in en buiten de organisatie. Bij Royal Koopmans zie je bijvoorbeeld hoe ambitie pas versnelt wanneer er ruimte is voor lef. "Durf grote doelen te stellen, ook als je nog niet precies weet hoe je ze haalt", zegt CFO Kees Dekker. In zo'n omgeving is verandering niet iets dat je 'uitrolt', maar iets dat je samen vormgeeft, ook als de route nog niet volledig vastligt.

Intrinsieke motivatie vormt een belangrijke culturele versneller. Daarbovenop versterkt leren in de praktijk de beweging. Bij Fairtrade Original wordt impact tastbaar via verhalen, kennisdeling en leren door te doen, waardoor eigenaarschap niet bij één specialist ligt, maar breed wordt gedeeld.

Bij Nature's Pride komt cultuur tot uiting in langdurige relaties en wederzijds vertrouwen met ketenpartners. Verandering wordt daar niet alleen gestuurd op cijfers, maar gedragen door de manier waarop men samenwerkt en blijft verbeteren over de hele keten. Door langdurige partnerschappen aan te gaan en vaste overlegmomenten te benutten om samen te leren en ideeën uit te wisselen, wordt verbetering onderdeel van het dagelijkse werk en niet van een tijdelijk programma.

Tony's Chocolonely laat zien hoe cultuur wordt opgebouwd door te investeren in mensen en ontwikkeling, ook buiten de eigen organisatie. "Zo bouwen we aan een keten waarin leren en ontwikkelen geen bijzaak is, maar de sleutel tot structurele verandering", zegt CFO Jan Huij. Door kennis en vaardigheden te versterken en de aanpak te delen via Tony's Open Chain, groeit impact niet alleen door beleid, maar door een manier van werken die mensen in beweging brengt.

Ten slotte laat Euro Caps zien dat cultuur ook kan draaien om consistent dagelijks handelen. "Wat ik privé belangrijk vind, vind ik in mijn werk ook belangrijk", zegt medeoprichter Pieter Brokx. Wanneer mensen zich eigenaar voelen, nemen zij zelf initiatief en ontstaat verandering van onderop. Dat maakt impact minder afhankelijk van formele programma's en meer van gedeeld gedrag.

Cultuur vertaalt richting naar gedrag. Of organisaties dit bouwen via lef, via leren en kennisdeling, of via vertrouwen in langdurige samenwerking met ketenpartners: het creëert eigenaarschap en houdt de beweging op gang. Daarmee maakt cultuur het verschil tussen een tijdelijk programma en blijvende praktijk.

### Lessen van winnaars van de CVO van het Jaar Award

- **Green Teams in de hele organisatie:** Het opzetten van Green Teams op verschillende afdelingen en organisatieniveaus. Deze teams vertalen strategische impactambities naar concrete initiatieven en versterken eigenaarschap en innovatiekracht binnen de organisatie.
- **Impact verankeren in opleiding en ontwikkeling:** Integratie van impactdenken in reguliere opleidingsprogramma's, zoals via een One Planet Academy. Zo wordt brede waardecreatie onderdeel van het vakmanschap van iedere medewerker, niet alleen van specialisten.
- **Impact als vast agendapunt en KPI in de dialoog met aandeelhouders:** Structurele agendering van maatschappelijke impact in gesprekken met aandeelhouders en het vastleggen van afrekenbare impact-KPI's. Hierdoor wordt impact expliciet gekoppeld aan prestatie, beloning en langetermijnwaarde.

## 4. Conclusie: De transitie naar waardegedreven sturen - Van CFO naar Chief Value Officer

De praktijkvoorbeelden en conceptuele kaders in dit rapport maken duidelijk dat waardegedreven sturing geen abstract ideaal is, maar een concrete veranderopgave. In deze conclusie brengen we die inzichten bij elkaar.

De transitie naar waardegedreven sturing vraagt om een andere manier van kijken én sturen: organisaties verschuiven van sturen op financiële uitkomst alleen naar sturen op meervoudige waarde. Die stap begint met het expliciet maken van wat 'waarde' betekent en met een kompas dat die waarde zichtbaar en vergelijkbaar maakt, zoals True Profit. Daarmee wordt maatschappelijke en ecologische impact geen bijvangst, maar een volwaardige variabele in strategische keuzes.

Vervolgens draait de transitie om het vertalen van ambitie naar consistente sturing. Ambitie geeft richting, maar waardegedreven sturing ontstaat pas wanneer die richting terugkomt in de keuzes die organisaties dagelijks maken: in investeringen, prioriteiten en afwegingen. Dat vraagt om een inrichting die impact structureel meeneemt in besluitvorming en prestatie-sturing zodat sturen verschuift van losse initiatieven naar een samenhangende aanpak die koersvast blijft.

Daarbovenop is cultuur de versneller die bepaalt of waardegedreven sturing ook echt gaat leven. Waar structuur houvast biedt, zorgt cultuur voor eigenaarschap, leervermogen en samenwerking, zodat verandering niet afhankelijk is van tijdelijke aandacht maar onderdeel wordt van 'hoe we hier werken.' Juist de combinatie van ambitie, structuur en cultuur vormt de veranderkracht die nodig is om waardegedreven sturing vol te houden.

In die transitie verschuift de rol van de CFO zichtbaar: van bewaker van financiële resultaten naar Chief Value Officer die waarde definieert, meetbaar maakt en verankert in strategie en executie. De CVO brengt het gesprek naar de kern: hoe beslissingen vandaag bijdragen aan waarde op de lange termijn, voor onderneming én omgeving- en hoe dit richting geeft aan

kapitaalallocatie, prestaties en stakeholderdialoog.

Kortom: waardegedreven sturing is geen extra thema, maar een andere besturingslogica. Organisaties die Echte Winst als kompas gebruiken en ambitie, structuur en cultuur in samenhang organiseren, maken de stap van intentie naar uitvoering en bouwen aan toekomstbestendige groei op basis van meervoudige waarde.

been 



IMPACT  
ECONOMY  
FOUNDATION