

LOCATIE: Home » Algemeen » Blog Jaap Paauwe: Meervoudige waardecreatie



Het gaat bij bedrijven allang niet meer alleen om winst, return on investment of shareholders' value.  
(foto: Flickr CC)

## Blog Jaap Paauwe: Meervoudige waardecreatie

0

IN: ALGEMEEN DOOR REDACTIE XPERTHR ACTUEEL OP 15 NOVEMBER 2016

**HR-managers worden niet meer alleen op economische waarden afgerekend, zegt Jaap Paauwe, maar streven een complex aan doelen na, van reputatie en *fairness* tot gestalte geven aan de participatiewet en duurzame inzetbaarheid.**

In diverse sectoren van bedrijvigheid geef ik trainingen over HRM. De ene dag sta ik voor een groep schoolbestuurders, dan weer voor ondernemers en de maand daarna weer voor een groep HR-managers afkomstig uit de ziekenhuiswereld. Zo'n trainingssessie begint vaak met de vraag wat te verstaan onder *performance*. En daarmee samenhangend: welke doelen streven we als bedrijf na, wat willen we bereiken, waar worden we op afgerekend en hebben we daar ook een *issue* mee? 'Issue' in de zin van een probleem of een uitdaging.

Het laat zich raden dat de antwoorden daarop heel verschillend zijn. En op die manier krijg ik ook beetje een idee wat er in de groep leeft. Maar soms zijn die doelen, die performance-maatstaven binnen één en dezelfde organisatie heel verschillend, waarbij je je ook kunt afvragen of die wel verenigbaar zijn. Zo is het motto van de politie: dienstbaar en waakzaam. Dienstbaar is de agent die naast je staat en je helpt; waakzaam is de agent die erop let of de regels niet overtreden worden en sancties toepast als dat wel het geval is. Dus iemand die boven je staat, gericht is op handhaving, gezag uitoefent en die gehoorzaamheid verwacht. Dat zijn bijna tegenstrijdige doelen.

### Kwaliteitseisen

Denk eens aan schoolorganisaties. Enerzijds gaat het om leeropbrengsten (in de zin van rekenen, taal, wiskunde op een bepaald niveau) anderzijds om *bildung* in de zin van bijdragen aan de ontwikkeling van waarden en normen, goed burgerschap, met elkaar kunnen samenwerken, etc. Daarnaast vervult de school ook een rol in de buurt, tegenover de ouders en moet er aan kwaliteitseisen worden voldaan. Kortom, een complex aan doelen. Je zou dat ook kunnen omschrijven in termen van 'meervoudige waardecreatie'. Dat geldt vandaag de dag ook voor steeds meer bedrijven in de private sector.

Het gaat allang niet meer alleen maar over winst, *return on investment of shareholders' value*. Het gaat ook om de bijdrage aan duurzaamheid en participatie zonder een direct meetbare opbrengst. En ook in de nieuwe wereld van de deel- en I-economie zijn tal van prestaties zonder dat er een opbrengst tegenover staat. Heel veel informatie op het internet wordt gratis gedeeld, aangevuld en bewerkt, terwijl dat toch gepaard gaat met de inzet van uren en medewerkers. Doelen en prestatie maatstaven zijn dus meervoudig geworden omdat we op tal van waarden, en niet alleen de economische, worden afgerekend.

Nee, het gaat ook om reputatie, *fairness*, gestalte geven aan de participatiewet, duurzame inzetbaarheid. Niet voor elk doel zal de collega-lijnmanager even enthousiast zijn, maar als HR-manager staan we wel voor de uitdaging om gestalte te geven aan wat zo mooi heet 'meervoudige waardecreatie'.

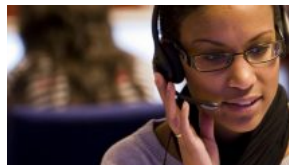
**Lees meer over:**[hr management](#)[strategie](#)**OVER AUTEUR****REDACTIE XPERTHR ACTUEEL**

De redactie van XpertHR Actueel zorgt er gezamenlijk voor dat u op de hoogte blijft van het laatste P&O-nieuws, de ontwikkelingen in het vakgebied en relevante jurisprudentie.

**GERELATEERDE ARTIKELEN**

21 FEBRUARI 2019

6 HR-lessen van 'Beste werkgever van het jaar' Shell



19 FEBRUARI 2019

Uitbesteden van HR-taken: 'Voorkom dat de teller gaat lopen'



11 FEBRUARI 2019

8 redenen om te daten met HR

**REAGEER**

Je moet [inloggen](#) om een reactie te kunnen plaatsen.

**Snel naar**[Arbo](#)[Verzuim](#)[Overzicht onderwerpen](#)[Blog](#)[Jurisprudentie](#)[Praktijkvraag](#)[Stelling](#)**Over XpertHR Actueel**[Auteurs en redactie](#)[Contact](#)[Spelregels](#)[Veelgestelde vragen over registreren](#)[Nieuwsbrief aanmelden of wijzigen](#)[Privacy Policy](#)[Cookie Policy](#)**Meer XpertHR**[XpertHR, de HR antwoordbank](#)[XpertHR CAO Research](#)[XpertHR Checkit](#)[XpertHR Juridisch Advies](#)[HR Journaal](#)

Reed Business bv. Auteursrecht voorbehouden.

Op het gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: [Gebruiksvoorwaarden](#), [Privacy Policy](#) en [Cookie Policy](#)