

AWJN



Winst!

Ondernemen tussen markt en mensen

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

Voorwoord

Waar komt Harry van de Kraats, algemeen directeur van AWWN, graag zijn bed voor uit? Voor winst. Niet zomaar winst, maar winst van waarde. Winst met een geweten, met een hart (en misschien zelfs wel met een ziel). Maatschappelijke winst, gebaseerd op vertrouwen, verbinding en verlicht eigenbelang. En natuurlijk ook gewoon op slim opereren. Winst waar je graag voor wilt werken. De winst van een betere wereld.

Winst kun je delen. Ter gelegenheid van het jaarcongres van 2015 brengt AWWN eenmalig een tijdschrift uit over 'ondernemen tussen markt en mensen'. Een blad vol reflectie, opinie, kennis en ervaring, met columns, interviews, nieuwe mogelijkheden, oude rolmodellen en een forse dosis praktijk. Bedoeld om te inspireren, te stimuleren, samen te brengen en in gang te zetten. En waarin Harry van de Kraats het laatste woord krijgt.

Laten we onszelf verrijken.

Pak die winst!

Inhoud

AWVN

▶ Wat er aan voorafging	6
▶ AWWN-visie	7
▶ De inclusieve cao	31
▶ Gespreksleidraad voor wie zelf wil ondernemen tussen markt en mensen	44
▶ Wat vindt de AWWN-beleidscommissie?	50

Columns

Arko van Brakel	20
Kim Putters	24
Peter Henk Steenhuis	32
Harry Starren	38
Peter van Lieshout	48
Paul de Beer	52
Jaap Jongejan	56
Annette van Waning	61
Sander Tideman	64
Sadik Harchaoui	75
Doekle Terpstra	82

Uit de wandelgangen

Jos Verhoeven / Start Foundation "We gaan van de geldeconomie via de groene economie naar de sociale economie." 25
HR-managers tijdens het eerste nationale HR-congres: "Vraag je af hoe jouw bedrijf z'n geld verdient. Effectiever dan ziellose discussies over kernwaarden." 39
Johan van den Elzen / Movares "Niets is erger dan een bedrijf waar alle neuzen dezelfde richting op wijzen." 53
Willem Lageweg / MVO Nederland "MVO is een moreel concept maar harde euro's tellen ook." 71
Cornel Vader / Leger des Heils "Onze cliënten zijn met zinnige dingen bezig." 85

Valuenomics



21



42

Nationaal integratiediner



22

Modellen van markten en mensen



68

Young HR Maak de cao robot proof



18

Herman Wijffels: leiderschap met een hart, gevoel en intuïtie.



26

Mariëtte Hamer: borduur als ondernemer voort op wat er al gebeurt.



40

Ron Steenkuijl: mijn droom is een soort Utopia.



54

Bernard Wientjes: ondernemerschap is essentieel, ook voor de vooruitgang van de mensheid.



62

Wiebe Draijer: een bank is er niet alleen voor de aandeelhouders.



72

Talitha Muusse: een baan is voor dertigers meer dan alleen een manier om geld te verdienen.



78

Muriel Arts: leiders moeten weten wat er speelt en een moraal hebben waar ze ook naar handelen.



86

Harry van de Kraats: veel ondernemingen moeten zich opnieuw uitvinden; een uitdaging én een kans.

Praktijk

Enaxis / Buurkracht: duurzaam met de burens	17
The Colour Kitchen / Beschermd leren in een commerciële omgeving	17
PGGM / Goed pensioen door leefbare wereld	30
Cultuurconnectie / Een uurtje zingen scheelt pillen	34
LeasePlan Nederland N.V. / Medewerkers aan de slag bij goede doelen	34
Albron / Sociaal bakkie leut	36
BASF Nederland / Chemie is cool	47
ABN AMRO / Trotskoffers en helden met geld	47
Frisse Blikken / Frisse blik als succesvolle springplank	50
KPN / Minder eenzaam met De Zilverlijn	60
Vebego / Fit for the job	60
USG People / 'Echt mensenwerk' bemiddelt en verbindt	67
Achmea / Vrijwilligers goed verzekerd	80
Dow Benelux B.V. / Diversiteit voor creativiteit en innovatie	83
SNS Bank N.V. / Bank met missie en manifest	83

Interviews

Rolmodellen

Bijdrage van Leo Lucassen, Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG)

Introductie: Sociaal verantwoord ondernemen, brug tussen arbeid en kapitaal	28
Dirk Willem Stork	36
Frits Philips	49
Cornelis Honig	58
Jacob van Marken	66
Nehemia de Lieme	81

En verder

▶ Signalen uit de samenleving	4
▶ Ecosysteem tussen markt en mensen	35
▶ Nationaal integratiefonds	42
▶ Code Verantwoordelijk Marktgedrag	46
▶ Business engagement volgens Klaus Schwab	46
▶ Opinions uit de vakbeweging	57
▶ Van CSR naar CSV	65
▶ Social Impact Bond	74
▶ De 'sociale onderneming' versus de 'gewone onderneming'	76

Signalen uit de samenleving



Columnist en schrijver Nico Dijkshoorn over de aanvoerder van een voetbalelftal.



Foto: Hollandse Hoogte

“Een leider BEN je. Daar lul je verder niet over. Leiderschap, dat straalt je uit. Leiderschap moet je verdienen. Keihard afdwingen. Je kunt er niet voor naar school. Er bestaat geen Handleiding Leiderschap. Ook in interviews moet je de klasse hebben van een geboren leider. Weten wat je wel en niet zegt. De groep beschermen en weten waar de

gevoeligheden liggen. Maar vooral toch, nogmaals, je praat nooit, nooit, NOOIT over je eigen leiderschap. Nooit leg je aan iemand uit waarom je een leider bent. Alleen volgers leggen uit waarom ze eigenlijk een leider zijn.” •

Uit: ‘Met de punt naar voren’. VI Boeken (Amsterdam, 2014). ISBN: 9789067970778



Foto: Hollandse Hoogte

Er ontstaat een nieuwe orde

Jan Rotmans / hoogleraar Transitiekunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam / op het congres ‘RESET’ van ADG Dienstengroep, maart 2015

“We veranderen van een centraal geleide, top-downgestuurde maatschappij in een decentrale, bottom-upsamenleving. Er ontstaat een nieuwe orde die bestaat uit horizontale verbanden, zoals lokale gemeenschappen, coöperaties, sociale en fysieke netwerken. In die nieuwe samenleving staat de mens weer centraal en ontstaat ruimte voor lokale en burgerinitiatieven.

De overheid zal meer een onderheid worden. Voorbeelden van nieuwe initiatieven van onderaf: huisartsen die het opnemen tegen zorgverzekeraars, studenten in het Maagdenhuis versus het College van Bestuur, burgers in Groningen die zich keren tegen gaswinning, buurtzorginitiatieven en zorgcoöperaties. Rode draad daarbij: menselijke waarden boven systeemwaarden.” •

Er is meer onder de zon dan louter cijfers

Han Looten / toezichthouder, consultant en coach / FD, 2 mei 2015

“Monomaan denken in geld is niet goed. Er is meer onder de zon dan louter cijfers. Het gaat uiteindelijk om de achterliggende redenen om geld te verdienen. Als cijfers niet aan maatschappelijke ontwikkelingen worden gekoppeld, gaat het niet goed.”

“Leiders zijn voorbeelden. Managers zijn geen voorbeelden maar regelaars. Ze halen en brengen, terwijl leiders vooral geven. Royaal geven.”

“We zitten nu in een overgangsfase van een regeleconomie naar een maatschappelijke economie. Jongeren hebben allemaal een maatschappelijk ideaal. Ze zijn ook geldgedreven, maar niet alleen maar.” •



Foto: Mark Horn

Generatie Y wil de wereld beter maken

De generatie geboren tussen grofweg 1982 en 2001 noemen we de ‘millennials’ of de Generatie Y. Over een paar jaar, in 2020, maken zij ruim 40 procent uit van de totale werkzame beroepsbevolking. Wat vinden ze belangrijk in hun werk?



Ongelijkheid heeft een kleur

Lodewijk Asscher / minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid / in zijn Martin Luther King Lezing van 9 april 2015

“Het SCP-rapport ‘Verschil in Nederland’ laat zien dat de inkomensverschillen hier relatief klein zijn. Maar op andere terreinen zie je een grote kloof. Op de arbeidsmarkt bijvoorbeeld, waar het verschil tussen hoog- en laagopgeleid, en tussen mensen met een vaste baan en werkenden met een flexibel contract, toeneemt.”

“Ongelijkheid heeft een kleur. Verschillen op de arbeidsmarkt tussen migrant en autochtoon groeien. Als een bedrijf discrimineert, beëindigen we als overheid het contract daarmee. Met zo’n instelling werken we niet meer samen. Maar onbewuste discriminatie, vooroordelen, dat is een ander verhaal; die bestrijden we via ontmoeting en confrontatie. We moeten bij werkgevers aandringen op goed diversiteitsbeleid. Ook bij de overheid in zijn rol als werkgever.”

“Vrijheid houdt in: verantwoordelijkheid voelen voor de minderheid die minder vrij is en verantwoordelijkheid voelen voor de minderheid die vecht voor emancipatie. Martin Luther King roept op om het universeel belang tot eigenbelang te maken, zonder daarbij onderscheid te maken op grond van huidskleur, religie of seksuele geaardheid. Want een samenleving waarin de ongelijkheid floreert: die schaadt ons allemaal.” •

Foto: Hollandse Hoogte

Wat er aan voorafging

AWVN-speerpunten in de achterliggende jaren

De triptiek slimmer werken, sociale innovatie en duurzame inzetbaarheid resulteerde in 2011 in het manifest 'Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei'. Hierin houden AWVN en vakbonden een gezamenlijk pleidooi voor een nieuw evenwicht tussen:

Als vervolgstap ontwikkelde AWVN in 2012 een nieuwe visie op flexibiliteit met perspectief:

Tijdens het jaarcongres van 2013 nodigde de net aangetreden directeur van AWVN Harry van de Kraats, maatschappelijke organisaties, politieke partijen en wetenschappers uit om een denktank te vormen die een nieuwe inspirerende investeringsagenda voor de BV Nederland zou moeten maken: 'Weg van de crisis'.

Met behulp van die denktank presenteerde AWVN in oktober 2014 het manifest 'Nieuw sociaal beleid voor Nederland; een verantwoorde weg naar groei'.

2011 2012 2013 2014

markt / mensen
flexibiliteit / perspectief
groei / duurzaamheid

wie zijn aan zet?	
uitlener	<ul style="list-style-type: none"> • upgraden regulier uitzendwerk • extra aandacht zwakke groepen • elimineren ongewenste vormen van flexwerk
uitlener/inlener	<ul style="list-style-type: none"> • codes verantwoordelijk marktgedrag • arrangementen voor flexwerkers • fondsen toegankelijk voor flexwerkers
inlener	<ul style="list-style-type: none"> • bewust kiezen voor flex of vast • regie over inkoop bij HR • HR-beleid voor werkenden • verkleinen van verschillen
overheid	<ul style="list-style-type: none"> • 'belonen' van flexibele inzet • faciliteren van flexibiliteit • hulp bij verhogen kwalificaties

contouren van nieuw sociaal beleid

werken aan optimale flexibiliteit voor bedrijven, gekoppeld aan nieuwe zekerheden voor alle werkenden

- ▶ uniforme basisregeling sociale zekerheid voor alle werkenden: werkloosheid, ziekte/arbeidsongeschiktheid, oud worden, kennisveroudering
- ▶ sociaal beleid voor werknemers transformeren in sociaal beleid voor werkenden
- ▶ brede toepassing Code Verantwoordelijk Marktgedrag (zie pagina 46)

werken aan ontwikkeling van mensen, aan competente beroepsbevolking die kwaliteitsvolle en innovatieve producten/diensten levert

- ▶ meer bedrijfsgerichte opleidingen in samenwerking met ROC's; vakmanschap centraal
- ▶ investeren in talentmanagement: de volgende fase van duurzame inzetbaarheid

werken aan nieuw werk in een vergrijzend Europa met een structureel krimpende beroepsbevolking

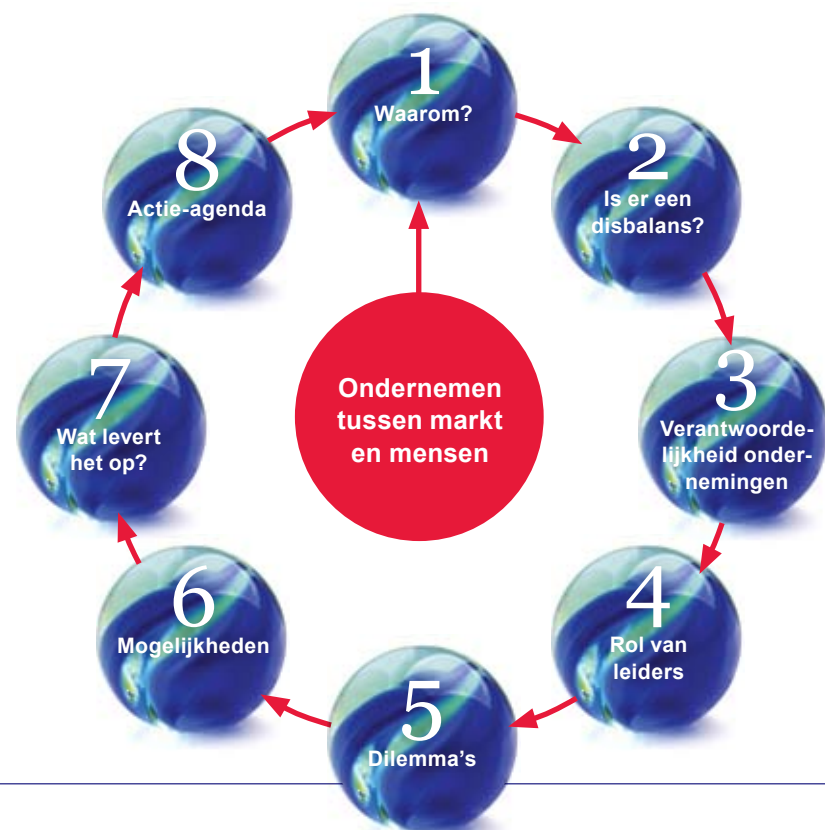
- ▶ reshoring
- ▶ dienstencheques voor persoonlijke dienstverlening

werken aan draagvlak voor deze verandering door processen te innoveren

- ▶ nieuwe cao-processen
- ▶ nieuwe rolopvatting voor werkgevers en werknemers



Niet alleen winst maken, maar ook maatschappelijke waarde toevoegen: dat is ondernemen tussen markt en mensen. Is er een noodzaak toe? Hoe doe je het? En wat levert het op? ▶



Wilt u in uw eigen bedrijf met management of medewerkers in discussie over ondernemen tussen markt en mensen?

De gespreksleidraad in het hart van het blad helpt daarbij met voorbeelden van vragen die in die discussie aan de orde kunnen komen.

1 Waarom dit thema?

De vertrouwenscrisis in de Europese en Nederlandse samenleving is groot en hardnekkig. Mondiale concurrentie, een snel veranderende arbeidsmarkt, een diepe financiële en economische crisis en (geo-)politieke spanningen zorgen voor onrust en onzekerheid in de maatschappij. Na een lange periode van voorspoed leek het wel alsof door de crisis het kleed onder onze voeten werd weggetrokken. In de afgelopen jaren agendeerde AWWN thema's die een nieuwe impuls kunnen geven aan innovatief sociaal beleid: duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit met perspectief en een nieuw ontwerp voor sociaal beleid in Nederland. Die vinden weliswaar hun weg in het politieke en maatschappelijk debat en de bedrijfspraktijk, maar de maatschappelijke onrust is daarmee niet verdwenen. Ondernemingen maken onlosmakelijk deel uit van de Nederlandse samenleving. Hun *license to operate* is niet vanzelfsprekend. Veel wijst erop dat ondernemingen in toenemende mate worden getoetst op de mate waarin zij niet alleen ecologische, maar ook sociaal-maatschappelijke waarde toevoegen. Dat leidt tot de vraag wat ondernemingen

(en hun leiders) kunnen doen om de verhouding tussen bedrijfsleven en samenleving evenwichtiger te maken. Wat is de nieuwe visie op ondernemen tussen markt en mensen?

Is er sprake van een disbalans?

In de verbinding tussen ondernemingen en de samenleving is dat het geval, denken wij. In sectie 2 diepen we dat uit. Wat vinden we er zelf van? Wat zeggen opinieleiders en anderen over de noodzaak van een nieuwe, eigentijdse *license to operate* voor ondernemingen?

Ondernemingen verantwoordelijk?

Als er inderdaad sprake is van een disbalans, wat impliceert dit dan voor ondernemingen? Moeten zij in actie komen als de overheid terugtreedt? Of streven naar *co-makership* van ondernemingen en (decentrale) overheden? Wat leren we van rolmodellen uit het verleden? Staan we op een nieuw kruispunt in de geschiedenis? Wat is de rol van leiders binnen ondernemingen, tegen welke hobbels en dilemma's lopen zij aan? Moeten zij kiezen voor een nieuwe legitimatie waarin het creëren van maatschappelijke meerwaarde net

zo belangrijk is als winst maken? Zo ja, hoe kan de overheid daarbij helpen? En wat is de rol van vakorganisaties? Vragen die in de secties 3, 4 en 5 aan de orde komen.

Wat staat ondernemingen te doen?

Als we denken dat de verbinding tussen bedrijven en samenleving beter kan, en als we vinden dat ondernemingen daarin een rol hebben, hoe ziet die rol er dan uit? Wat kunnen zij doen? Van welke voorbeelden kunnen we leren? Werk je als onderneming alleen of met anderen? Opereer je *global* of *local*, of misschien wel alle twee – *glocal*? Gaat het om geïsoleerde activiteiten of om maatschappelijk engagement dat direct gekoppeld is aan je *corebusiness*? Die vragen komen in sectie 6 aan de orde.

Wat levert het op?

Laten we groeikansen liggen als we niet in actie komen? Resulteert maatschappelijke stabiliteit in ruimte voor vernieuwing, in meer groei en een hogere productiviteit? Is een warm maatschappelijk klimaat goed voor herstel van vertrouwen, goed voor het vestigings- en investeringsklimaat? Leidt een betere

verbinding tussen onderneming en maatschappij tot meer rendement? En zo ja, kun je dat bewijzen of blijft het een kwestie van geloven? In 7 proberen we antwoorden op die vragen te geven.

Wat gaan we doen?

In 8 schetsen we een actie-agenda. Voor AWWN, en voor de ondernemingen die met elkaar het AWWN-netwerk vormen. We groeperen mogelijke acties rond vier thema's: inclusief ondernemen, attractief zijn voor werkenden, verbindingen tot stand brengen in de samenleving, en een nieuwe ambitieuze sociale agenda. De secties 1 tot en met 8 vormen de ruggengraat, de *backbone* van deze publicatie. Veel andere bijdragen zorgen in dit magazine voor het vlees op de botten. De lezer vindt er inter-

views met acht leiders, acht visies op ondernemen in de samenleving. Wie aan het geschreven woord niet genoeg heeft, klikt door naar beeldmateriaal waarin deze leiders ook te zien en te horen zijn.

Meer dan tien columns van opinie-makers belichten het thema vanuit verschillende invalshoeken. Verder treft de lezer korte impressies aan van gesprekken die met relevante mensen uit ons netwerk gevoerd zijn. Al bladerend passeert een aantal voorbeelden de revue; klein en groot – maar allemaal inspirerend. Wetenschappers, opinieleiders en vertegenwoordigers van gezaghebbende instituties laten hun licht over het thema schijnen. Dat resulteert in een caleidoscoop van ideeën, inspiratie, bedenkingen, feiten, informatie en context. Voor ondernemers tussen markt en mensen.

publieke opinie regelmatig – terecht of onterecht – in het beklagdenbankje gezet. Verhitte maatschappelijke discussies over topinkomens en over het morele kompas van topondernemers stoken het vuurtje verder op. De kloof tussen de *haves* en de *have-nots* groeit. Niet voor niets telt Nederland in 2015 al meer dan 150 voedselbanken. Tweedeling in de maatschappij ligt dus op de loer en die situatie heeft alles in zich om tot een neerwaartse spiraal te leiden.

Europa heeft het moeilijk

Europa is instabiel. De (jeugd)werkloosheid is zorgwekkend hoog, banengroei stagneert en de arbeidsmarkt ondergaat grote veranderingen. Zwakke schakels zoals Griekenland maken de ketting breekbaar. De spanning tussen bevolkingsgroepen loopt op, al dan niet gevoed door verschillende religieuze en culturele achtergronden. Met de gebeurtenissen in Parijs en Kopenhagen nog op het netvlies, kost het weinig moeite om de toekomst met zorg te beschouwen. Ernstige verstoring van de stabiliteit in Europese samenlevingen is geen mogelijkheid meer, maar een reëel scenario – zeker als we ons realiseren dat aan de randen van het relatief welvarend Europa miljoenen mensen uit Afrika en het Midden-Oosten letterlijk staan te dringen om een toegangsbewijs tot datzelfde Europa.

Mondiale problemen

De wereldeconomie is onvoorspelbaar en ontwikkelt zich te midden van grote onzekerheden. Geopolitieke spanningen, verschuivingen in economische krachtsverhoudingen en onopgeloste problemen rond voedselvoorziening, energie en milieu hebben hun weerslag op elke maatschappij, de Europese en de Nederlandse niet uitgezonderd. De uitdaging waar de Europese samenleving voor staat is om de bevolking perspectief te bieden. Zicht op voldoende werk in de toekomst, blijvende welvaart, maatschappelijke rust en veiligheid. Een uitdaging voor ondernemingen en hun leiders. Bedrijven hebben belang bij een goed functionerende samenleving (dat is immers een betere omgeving voor succes dan een maatschappij waarin

2 Disbalans in de verbinding tussen ondernemingen & samenleving

We starten dicht bij huis. De arbeidsverhoudingen in Nederland staan steeds meer onder druk. De uitwerking en implementatie van het Sociaal akkoord van april 2013 leidt zowel centraal als decentraal – in bedrijven en branches – tot verschil van inzicht. Vernieuwing van de cao (op inhoud en proces) verloopt moeizaam en traag, en leidt niet zelden tot niet-productieve verwijten over en weer: werkgevers zouden de crisis misbruiken om arbeidsvoorwaarden neerwaarts bij te stellen, vakorganisaties zouden noodzakelijke vernieuwing bewust tegenhouden. Het risico is negatieve beeldvorming aan beide kanten, die resulteert in verder afnemend vertrouwen en nog minder ruimte voor toekomstgerichte, innovatieve afspraken. We hebben duidelijk moeite met het inrichten en goed laten functioneren van een snel veranderende (Europese) arbeidsmarkt zonder rafels. De flexibiliteit die bedrijven noodzakelijkerwijs zoeken, lijkt er toe te leiden dat de kosten van ar-

beid aan de onderkant van die arbeidsmarkt blijven dalen. Met als neveneffect groeiend verzet van vakbonden en een deel van de politiek tegen flexibele (schijn)constructies die de kloof tussen vast en flex vergroten. Snelle technologische veranderingen en de opmars van robots leiden tot het verdwijnen van veel werk en tot spookbeelden over het einde van betaald werk. Nieuwe werkgelegenheid wordt nog maar mondjesmaat gerealiseerd. Het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt met voldoende plek voor achterstandsgroepen, is op papier vele malen eenvoudiger dan in de weerbarstige praktijk en leidt soms tot discussies over verdringing. De arbeidsmarktpositie van mensen met een andere etnische achtergrond is aantoonbaar slechter dan die van autochtone landgenoten. Veel mensen zijn boos, onzeker en ongerust. Zij missen perspectief en hebben weinig vertrouwen in hun eigen toekomst en die van volgende generaties. Ondernemingen worden door de

onrust en onzekerheid de boventoon voeren). Natuurlijk kunnen ondernemingen dat perspectief niet in hun eentje bieden. Het is mede-afhankelijk van het leiderschap van politici in Nederland en Europa. Ook sociale partners, werkgeversorganisaties en vakbonden hebben de taak nieuwe gezamenlijke lijnen uit te zetten, hard te werken aan een gedeelde probleemanalyse en aan oplossingen die perspectief bieden.

Focus op eigen rol

In dit magazine ligt de focus op wat ondernemingen zélf kunnen doen om de verbinding met de samenleving te herstellen waar die verstoord is. Uiteraard in de wetenschap dat samenwerking – zowel op Europees als nationaal niveau – met decentrale overheden, sociale partners en andere relevante maatschappelijke organisaties, daarbij essentieel is.

Opiniesmakers over de disbalans

De leiders en opiniesmakers die wij vroeger te reflecteren op ons thema, bevestigen in verschillende bewoordingen dat er sprake is van een disbalans. We zitten in een transitiefase naar een circulaire en inclusieve economie. We weten dat verandering nodig is, maar zijn in de zoektocht naar hoe dat moet

“bewust onbekwaam”. Het probleem is urgent, verandering een kwestie van nu of nooit. Breed wordt erkend dat een doorgeschoten oriëntatie op aandeelhouderswaarde leidde tot een kloof (en daarmee tot tegenstellingen) tussen markt en mensen. Die kloof moet gedicht, want ondernemingen kunnen niet zonder maatschappelijk draagvlak. Sommigen zijn van mening dat de verbinding tussen ondernemingen en de samenleving is verbroken, terwijl veel bedrijven nu juist zijn ontstaan om de maatschappij te dienen. Tweedeling in de samenleving ligt op de loer omdat veel mensen niet participeren, de prijs van arbeid, met name aan de onderkant, onder druk staat en verschillen in opleidingsniveau de kloof tussen de *have's* en de *have-not's* vergroten. En die tweedeling neemt verder toe in plaats van af. Het einde van het industriële tijdperk kenmerkte zich door enige pervertering van ons economische systeem in de afgelopen twee á drie decennia. Ondernemingen zijn hun empathisch vermogen kwijtgeraakt en moeten dat opnieuw ontwikkelen. Draaipunt, transitiefase, balansherstel, nieuwe zekerheden, terug naar je *roots*, verbinding herstellen: sleutelbegrippen die als rode draad door de gesprekken liepen.

onderdeel van de maatschappij en moet daarom, zoals ook Wiebe Draaijer zegt, op zoek naar maatschappelijk draagvlak als noodzakelijk onderdeel van een nieuwe *license to operate*. Interessant, kansrijk en hoopgevend is de duidelijk waarneembare trend dat steeds meer ondernemingen bij het oppakken van de sociale taak proberen om economie en maatschappij te verbinden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt integraal deel uit van hun bedrijfsstrategie, waarin het toevoegen van sociaal-maatschappelijke waarde én winst maken even belangrijk worden. Muriel Arts laat zien dat het gebruiken van de kerncompetenties van je bedrijf voor het oplossen van maatschappelijke problemen keer op keer rendabel blijkt. Ja, ondernemingen staan dus op een nieuw kruispunt; maar waarheen de wegen leiden is nog onduidelijk. Ron Steenkuijl karakteriseert ondernemers als “bewust onbekwaam”: ze weten dat er een opgave ligt, maar een panacee is er niet. Iedere onderneming moet zijn eigen weg vinden. Alleen, met andere bedrijven of met hulp van overheden, sociale partners en andere maatschappelijke organisaties.

Een nieuwe *licence to operate*

Ondernemingen kunnen, zeker op de lange termijn, niet goed functioneren zonder draagvlak in de samenleving. Dat draagvlak erodeert echter. Daarom zoeken bedrijven naar een nieuwe legitimatie, een *license to operate*. En als ze daar zelf niet actief naar zoeken dan dwingt de samenleving ze daar wel toe (via de social media). Niemand formuleerde de essentie van die nieuwe *license* kernachtiger dan Klaus Schwab van het World Economic Forum: het toevoegen van maatschappelijke waarde (ecologisch en sociaal-maatschappelijk) is net zo belangrijk als een goed rendement waar aandeelhouders tevreden mee zijn. In essentie gaat het daarbij om het verenigen van de winst van waarde met de waarde van winst. Cruciaal daarin is dat bedrijven bij het zoeken naar toegevoegde maatschappelijke waarde gebruik maken van bedrijfscompetenties waarmee ze de beste en grootste bijdrage kunnen

leveren aan het oplossen van sociaal-maatschappelijke issues. Zij verbinden economische en sociale waarden in een geïntegreerde bedrijfsstrategie, in een geïntegreerd verdienmodel. Omdat

het zoeken naar verbinding centraal staat, worden bij het formuleren, uitwerken en implementeren van de nieuwe legitimatie alle relevante stakeholders betrokken in een open dialoog.

collectief leiderschap: leiders die zich bewust zijn van hun omgeving, zelfvertrouwen en passie bezitten, verbonden zijn met relevante stakeholders, en goed kunnen focussen.

Bij Harry van de Kraats vormen verbinden en dienen, net als bij Wijffels, essentiële onderdelen van leiderschap. Leiders moeten zich consequent afvragen wat ze kunnen doen om Nederland beter te maken. En iedere morgen graag hun bed uitkomen om in hun bedrijf en daarbuiten te werken aan een vruchtbare integratie van een economische en een sociale agenda. Goed voor de economie, goed voor de maatschappij. Kortom: leiders staan “in het midden van de cirkel”. De enige plek van waaruit ze verbinding met de onderneming en met de buitenwereld kunnen maken. In sommige gesprekken komt de rol van HR ook ter sprake. HR zou wellicht meer de luis in de pels moeten worden. Door een verbindende bedrijfscultuur te ondersteunen en te monitoren, en door nieuw instrumentarium te ontwikkelen waarmee bedrijven inclusief, attractief en in verbondenheid met hun omgeving kunnen opereren.

4 De rol van leiders

De leiders die we uitgebreid aan het woord lieten over hun eigen rol in de transitie naar ondernemen tussen markt en mensen, gaven zonder uitzondering persoonlijke antwoorden. Misschien leidt dat wel tot de conclusie dat er niet één uniform profiel is voor de nieuwe leider, maar dat persoonlijk engagement, waarmee de hele organisatie ‘bevrucht’ wordt, essentieel is. Volgens Herman Wijffels draait het bij echt leiderschap om verbindend, empathisch en dienend vermogen. Dat ontstaat niet vanzelf. Door je te ontdoen van oude conditioneringen en vervolgens “nieuwe software te laden” waarin empathie en intuïtie centraal staan. Mariëtte Hamer belicht de noodzaak van waardengedreven leiderschap, waarin samenwerking in oude maar vooral ook nieuwe allianties centraal staat. Vrouwen zijn daar van nature erg goed in en moeten juist daarom meer zichtbaar worden in de top van ondernemingen. Ron Steenkuijl beschrijft de leider die niet op de top van de berg staat, maar in het middel van een cirkel, in verbinding met mensen en samenleving. Dat vereist lef en doorzettingsvermogen, maar zo wordt een plus een wel elf! Bernard Wientjes verwoordt hoe ondernemers meer dan ooit deel van de maatschappij zijn en de sleutel in handen hebben om maatschappelijke problemen op te lossen. Je kunt als leider niet afzijdig blijven en moet dus met je gezicht naar de maatschappij staan. Net zoals familiebedrijven al heel lang hun onderneming van generatie naar generatie leiden. Wiebe Draaijer benadrukt het belang van spiegelen: echte leiders laten zich leiden door wat de samenleving van ze vraagt. Als je als leider voor de spiegel staat, moet je de blootstest kunnen

doorstaan. Wat vindt de maatschappij van ons? Wat is onze bijdrage aan een sterker Nederland? Wat betekent mijn bedrijf voor klanten, welke rol speelt het in onderwijs, zorg, ondernemerschap en andere relevante thema's? Talitha Muisse erkent dat je bij jezelf te rade moet gaan: voelen waar je heen wilt, in je eigen leven en met je bedrijf. Je mag niet weggijken. Ook al zijn leiders onderdeel van systemen, het blijven volgens haar individuen die de wereld maken. Maar wel individuen die samenwerken, als onderdeel van generaties die elkaar kunnen aanvullen. Muriel Arts vertelt over de essentie van

5 Dilemma's, hobbels en onopgeloste vragen

Ondernemen tussen markt en mensen is geen eenvoudig thema. Dat wordt wel duidelijk uit de vele gesprekken die we met leiders uit ons netwerk voerden. Zij hebben vragen, signaleren hobbels en formuleren dilemma's. Die laten zich als volgt rubriceren.

Het ongemakkelijke gevoel Bedrijven richten zich vaak vol ambitie op hun kernactiviteiten. Ze hebben een ongemakkelijk gevoel bij het feit dat de samenleving een beroep op ze doet. Wat wordt de nieuwe taakverdeling tussen de terugtrekkende overheid en de onderneming die meer oog moet hebben voor maatschappelijke problemen? Komt alles nu op het bordje van de onderneming te liggen, of gaat het om nieuwe vormen van co-creatie tussen

bedrijven, (lagere) overheden en andere maatschappelijke organisaties? En hoe ziet die co-creatie er dan uit?

Korte en lange termijn Veel ondernemingen worden geregeerd door de korte termijn: het hoofd boven water houden, kosten onder controle krijgen, overleven in crisistijd en materiële belangen van aandeelhouders dienen. Aan de andere kant laten we ons inspireren door onderzoek en praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat focus op de lange termijn, op strategische doelen waarin financiële en sociale waarden verenigd zijn, wel degelijk rendeert. Illustratief in dat verband zijn de uitspraken van Paul Polman, ceo van Unilever, in een interview met *Washington Post*. Daarin vertelt hij hoe Unilever is afgestapt van meet- en

3 Hebben ondernemingen een verantwoordelijkheid?

Nederlandse ondernemingen hebben een rijke traditie op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat leren we van de rolmodellen uit het verleden. Bernard Wientjes refereert aan de Gouden Eeuw waarin rijke kooplieden én met succes handel dreven én een grote maatschappelijke impact hadden op de Nederlandse samenleving. In de tweede helft van de vorige eeuw nam de overheid het stokje over door consequent te bouwen aan de verzorgingsstaat. Die overheid treedt nu terug en doet een groter beroep op burgers, werkenden en bedrijven om de

participatiemaatschappij vorm te geven. De Participatiewet is daar een sprekend voorbeeld van. De samenleving doet een dringend en dwingend appèl op ondernemingen: herstel verbindingen die verbroken zijn door een té sterke oriëntatie op aandeelhouderswaarde. Herman Wijffels betoogt dat, ná de overbenutting van natuurlijk kapitaal en de onderbenutting van menselijk kapitaal, het empathisch vermogen van organisaties omhoog moet, om zo te werken aan een betere relatie tussen ondernemingen en samenleving. Elke onderneming is een integraal

▶ rapportagesystemen die alleen op de korte termijn waren gericht. En dat verbeterde de prestaties van het bedrijf.

Geïsoleerd of geïntegreerd

Er wordt geconstateerd (onderbouwd door wetenschap en praktijk) dat we in ons denken opschuiven van *Corporate Social Responsibility* (CSR) naar *Creating Shared Value* (CSV – zie ook pagina 65). Kern daarvan is dat het toevoegen van maatschappelijke waarde en het maken van winst verenigd zijn in één integrale bedrijfsstrategie. Maar hoe doe je dat? Kan dat in elke onderneming? En wat is daar allemaal voor nodig?

Buiten moet kloppen met binnen

Wat ondernemingen aan de buitenwereld melden, dient in overeenstemming te zijn met wat ze feitelijk doen. Ondernemen tussen markt en mensen moet kloppen, het mag geen *greenwashing* worden. Maar dat staat wel eens op gespannen voet met wat er feitelijk gebeurt – en soms ook moet gebeuren – op de korte termijn. Hoe voorkom je in zo'n geval dat je goedbedoelde intenties zich in de publieke opinie tegen je keren?

Ver weg en dichtbij, global en local

Uit gesprekken met leiders van mondiaal opererende bedrijven maken we op dat er vaak op wereldschaal veel aandacht is voor het voorkomen of oplossen van sociaal-maatschappelijke problemen, maar dat het lokale niveau een beetje uit het oog is verloren, niet zelden omdat dit type ondernemingen ook op wereldniveau wordt aangestuurd. Een voorbeeld is Shell die *global* MVO-beleid heeft, maar *local*, dicht bij huis dus, geconfronteerd wordt met de problemen rond gaswinning in Groningen. Ondernemen tussen markt en mensen heeft zowel *global*- als *local*-dimensies. Niet voor niets raakt de term *glocal* in zwang.

Reactief of actief, moeten of willen

Wordt de nieuwe *license to operate* opgedrongen door klanten, maatschappij, politiek of sociale media? Of kiest de onderneming er bewust zelf voor om vertrouwen vanuit de samenleving te oogsten, gemotiveerde mensen aan zich te binden, nieuwe markten te ver-

overen, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen? Ben je met reactie te laat of met actie te vroeg? En hoe diep verankerd in de genen, in de cultuur van de onderneming, is het denken hierover? Hoe expliciet zijn onze waarden en normen?

Voldoende voedingsbodem?

Sommige ondernemingen missen een vruchtbare voedingsbodem voor het ontwikkelen van sociale waarden. Verhoudingen in de polder staan onder druk en het klimaat binnen de eigen

onderneming, de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau, worden door de gesprekspartners als belemmerend ervaren. Anderen zien ook dat verhoudingen onder druk staan, maar ervaren dat juist als een stimulans om vanuit de top meer initiatief te nemen.

Bovenstaande laat zien dat er niet één weg is naar een nieuwe *license to operate* die de balans vindt tussen markt en mensen. Veeleer is sprake van een zoektocht, waarin iedere onderneming en iedere leider zijn of haar eigen pad zal moeten kiezen.

6 Wat kunnen ondernemingen doen? Wat zijn de mogelijkheden?

Hiervoor concludeerden we dat de verhouding tussen ondernemingen en samenleving uit balans is en dat ondernemingen voor de taak staan die balans te herstellen. We gingen in op de rol die leiders daarin hebben en schetsten dilemma's en valkuilen die zij op weg naar balansherstel tegenkomen. In deze sectie brengen we in kaart hoe bedrijven kunnen ondernemen tussen markt en mensen. Hoe zorg je ervoor dat het maken van winst én het genereren van maatschappelijke waarde even belangrijk worden? En hoe bereik je daarmee dat je onderneming het vertrouwen van de samenleving (terug) wint?

Gradaties

Ondernemingen kunnen op verschillende manieren en in verschillende mate betrokken zijn bij de samenleving. Kort samengevat:

- *corporate governance* gaat, zou je kunnen zeggen, over de 'basishygiene' die er in elke onderneming zou moeten zijn: hoe gedraagt die zich 'als niemand kijkt'?
- met *corporate philanthropy* investeer je in goede doelen, en lever je dus een geldelijke tegenprestatie
- bij *corporate social responsibility* geef je als onderneming aan wat je op sociaal en milieutechnisch gebied doet

om verwachtingen van je stakeholders in te lossen

- de term *corporate social entrepreneurship* verwijst naar de sociale onderneming die primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreeft. Het maken van winst is daaraan ondergeschikt
- bij (*global*) *corporate citizenship* kiest de onderneming er bewust voor (een set van) maatschappelijke problemen te helpen oplossen, omdat het daarvoor de kennis in huis heeft (de core-competenties), en omdat daarmee tevens zijn zakelijke belangen gediend worden.

De mogelijkheden variëren dus van 'basis op orde' naar 'aansluiten bij waar ik goed in ben en er geld mee verdienen'. Van iets dat ik 'erbij doe' naar 'volledige integratie in mijn strategische bedrijfsdoelen'. Van 'filantropie' naar 'businessmodel'. Van 'geïsoleerd' naar 'geïntegreerd'. Van 'opgedrongen door de publieke opinie' naar 'handelen uit overtuiging'.

Evolutie in het denken

Michael Porter verduidelijkt op een aansprekende manier de ontwikkeling in het denken over de maatschappelijke zichtbaarheid van ondernemingen. Hij legt daarbij de nadruk op het verschil tussen CSR en CSV. Veel ondernemingen kennen CSR-programma's. Die

van <i>license to exist</i>	naar	<i>license to operate</i>
Corporate Social Responsibility	'CSR ► CSV'	Creating Shared Value
aanvullend op core business	semi-geïntegreerd in core business	geïntegreerd in core business
bedrijf wordt 'geaccepteerd'	de samenleving 'gunt' het bedrijf iets	de samenleving heeft 'vertrouwen' in het bedrijf
reputatiemanagement		businessmodel
'lerend'	'ontwikkeland'	'doorleefde strategie'
solistisch		in netwerken met andere bedrijven/organisaties

focussen meestal op de reputatie van het bedrijf en hebben maar een beperkte verbinding met de business. Dat maakt ze lastig te rechtvaardigen, zeker op langere termijn.

CSV daarentegen maakt integraal deel uit van de winstgevendheid en concurrentiepositie van een bedrijf. In het CSV-concept gebruik je de unieke *resources* en expertise van je eigen bedrijf. Sociale waarde creëert op die manier economische waarde voor de onderneming, en omgekeerd. De overeenkomst in de benaderingen van Schwab (zie pagina 46) en Porter is dat ze beiden een ontwikkeling schetsen waarin de combinatie/integratie van sociale en economische waarde centraal staat. Het toevoegen van sociale waarde is een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie. Die ontwikkeling zien we (op bescheiden schaal) terug in een aantal praktijkvoorbeelden uit het AWWN-netwerk.

Synthese van twee denkrichtingen

Binnen de economische denkrichting is het interessant stil te staan bij het opkomende fenomeen *entrepreneuriale ecosystemen* (zie pagina 35). Deze genereren op een innovatieve manier regionale economische groei. Het concept gaat uit van een integrale benadering van het regionale ondernemingsklimaat als een samenhangend geheel van *resources* (kapitaal, mensen, kennis), cultuur en leiderschap, en *dealmakers* die actoren met elkaar verbinden en onderling vertrouwen bevorderen. Effectieve open netwerken, die in een sfeer van *high trust* aan innovatieve bedrijvigheid wer-

ken, in samenhang met alle relevante regionale actoren. Deze nieuwe vorm van ondernemerschap vereist leiders die markt en mensen kunnen verbinden. In de sociale denkrichting is de bestaande structuur van ondernemingen uitgangspunt voor het bewerkstelligen van een nieuwe *license to operate*. Dat kan door het genereren van winst net zo belangrijk te maken als het bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen. Het gaat daarbij in essentie om zicht op de behoeften van de samenleving en de wijze waarop de onderneming daar een bijdrage aan kan leveren.

Het mooie van die twee denkrichtingen is dat sociaal en economisch beleid elkaar steeds meer lijken te versterken. Sterke innovatieve bedrijven zorgen voor noodzakelijke economische groei, voegen maatschappelijke waarde toe en verdienen daarmee het vertrouwen van de samenleving. Daarin schuilt de kracht van ondernemen tussen markt en mensen!

Een veelkleurig palet

In de discussies die AWWN binnen en buiten het eigen netwerk voerde over 'wat je dan zou kunnen doen', kwamen talloze concrete voorbeelden en ideeën naar boven. Een aantal daarvan is kort beschreven in deze publicatie. Zij geven een veelkleurig en caleidoscopisch beeld van wat er allemaal gebeurt en mogelijk is. We kunnen die voorbeelden (verre van wetenschappelijk) ordenen langs de lijn van 'klein, groter, groot'. Veel bedrijven doen 'kleine dingen': het steunen van maatschappelijke projec-

ten, vaak eenmalig, situationeel en als geste naar de (lokale) samenleving. Andere bedrijven doen 'grotere dingen' die al meer strategisch zijn ingebed in de bedrijfsdoelstelling (Rabobank focust op participatie, KPN richt zich op sociaal isolement). En weer andere bedrijven (Vebevo, ADG Dienstengroep, Unilever, DSM) vervaardigen mondiaal en/of lokaal producten of leveren diensten waarbij de bedrijfseconomische en maatschappelijke strategieën nog meer zijn geïntegreerd.

In bovenstaand schema verduidelijken we die drie categorieën aan de hand van trefwoorden. Dat heeft geen wetenschappelijke pretentie, maar het sluit wel nauw aan bij wat we in de wetenschappelijke literatuur aantreffen. En het biedt een handvat om de in deze publicatie genoemde voorbeelden een plek te geven.

Aansluiten bij AWWN-thema's

Ondernemingen en hun leiders staan voor de opgave om beleid te ontwikkelen dat resulteert in een nieuwe *license to operate*. Bij die beleidsontwikkeling kan worden aangehaakt bij de thema's die AWWN recentelijk hoog op de agenda heeft gezet. Een overzicht.

► Inclusief ondernemen

Binnen het AWWN-netwerk is en wordt veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een integrale visie op inclusief ondernemen. Die heeft een interne kant, waarbij het gaat om duurzame inzetbaarheid en mobiliteit, sociaal beleid dat *generatieproof* is (meer gelijkheid voor jong en oud), en het creëren van kansen voor mensen

met een afstand tot de arbeidsmarkt als gevolg van ziekte of handicap (het 7.500-banenplan) en voor andere groepen die veel problemen ervaren op de arbeidsmarkt. Maar een integrale visie op inclusiviteit heeft ook een externe, bedrijfsverstijgende kant. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de vraag of ondernemingen ook anders dan door het creëren van banen, kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen rond armoede en etniciteit. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het Nationaal integratiediner (zie ook pagina 42).

► **Attractief zijn voor werkenden**

Het wordt steeds belangrijker om ook een integrale visie te ontwikkelen op de vraag hoe ondernemingen attractief kunnen zijn voor de mensen die voor hun werken. Dat geldt voor werknemers met een arbeidsovereenkomst: zij moeten vitaal en productief blijven door te letten op hun gezondheid, competenties, autonomie en regelruimte. Dat vraagt een voortdurende dialoog met de leidinggevende. In de toekomst moet dat leiden tot vijfjaarlijkse kruispuntgesprekken, waarin de route tot het volgende kruispunt in kaart wordt gebracht, gekoppeld aan periodecontracten waarbinnen arbeidsvoorwaardelijke arrangementen per periode kunnen verschillen. Demotie is dan geen beladen term meer, arrangementen sluiten beter aan bij behoeften en capaciteiten door de jaren heen.

Daarnaast dient de onderneming attractief te zijn voor mensen die er wel werken, maar niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Denk aan ZZP'ers, maar ook aan werknemers die in dienst zijn van facilitaire dienstverleners. In dit verband is de Code Verantwoordelijk Marktgedrag relevant (zie pagina 46). Die verdient de steun van alle opdrachtgevers die facilitaire dienstverleners inhuren voor schoonmaak, catering of beveiliging. En tenslotte is van belang voor een attractieve onderneming dat mensen die daar werken ook ruimte krijgen om 'andere dingen te doen dan werken'. Dat kan mantelzorg zijn of vrijwilligerswerk maar ook – een groeiende wens van met name jongeren – iets totaal

anders dan betaalde arbeid.

► **Verbindingen tot stand brengen**

Leiders binnen ondernemingen zullen in toenemende mate open (moeten) staan voor samenwerkingsverbanden, allianties in de regio. Soms betreft het ondernemen in nieuwe organisatorische verbanden (ook wel ondernemende ecosystemen genoemd). Maar steeds vaker zal het ook gaan om regionale initiatieven gericht op het oplossen van problemen op de (regionale) arbeidsmarkt, of het op een andere manier toevoegen van maatschappelijke waarde. Voorbeelden in die laatste catego-

rie zijn bijvoorbeeld het Utrechtse project 'Onbeperkt aan de slag', en in Amsterdam 'De ambitie van Zuid', het Nationaal integratiediner, en de ACE-netwerken (gestart in West-Brabant en inmiddels in andere regio's eveneens in ontwikkeling).

Inclusief ondernemen, attractief zijn voor werkenden en verbindende allianties aangaan in de regio: thema's die ondernemingen voor nieuwe keuzes plaatsen. Keuzes die ondernemen tussen markt en mensen verheffen van slogan naar innovatieve bedrijfspraktijk, waarin verbinding met de samenleving centraler komt te staan.

7 Wat levert de nieuwe *license to operate* op?

Ondernemen tussen markt en mensen levert zonder twijfel voordelen op voor ondernemingen, economie en samenleving. Die conclusie durven we te trekken op basis van gesprekken met leiders, wetenschappers en opiniemakers. Het is meer dan een louter theoretische stelling: de *best practices* laten zien dat het werkt en in potentie nog veel beter zal kunnen werken.

Winst voor de onderneming

Klanten laten hun keuze voor een product of dienst steeds vaker (mede) bepalen door de mate waarin de onderneming waarmee zij zaken doen maatschappelijk relevante dingen doet. Dat geldt zowel voor bedrijven gericht op *business to business* als op *business to consumer*. Maar ook werkenden op de arbeidsmarkt – en zeker als zij behoren tot de Generatie Y – willen in toenemende mate werken voor en bij bedrijven die economie en maatschappij met elkaar verbinden. Het imago op de arbeidsmarkt wordt daar steeds meer door bepaald. Voor werkenden vergemakkelijkt het zingeving, ze zijn beter gemotiveerd en daardoor productiever en innovatiever. Niet zelden vertaalt die motivatie zich in aanzienlijk lagere verzuimcijfers.

Een nieuwe *license to operate* verhoogt niet alleen de 'gunfactor', maar leidt ook tot meer vertrouwen van de samenleving in de onderneming. Het toevoegen van maatschappelijke waarde wordt daarmee *serious business* voor elke onderneming.

Winst voor economie & samenleving

Mensen die zich minder zorgen maken, die meer vertrouwen hebben in bedrijven die hen zelf en hun kinderen perspectief bieden, zijn eerder en vaker bereid om weer te investeren in hun eigen toekomst. Het leidt tot minder retro-gedrag ('Vroeger was alles beter'), minder hakken in het zand, en meer ruimte voor vernieuwing in bedrijven en in de overleconomie, die meer een draagvlak-economie zal worden. We vergroten onze gezamenlijke kans om te breken met onderbenutting van menselijk kapitaal en van de kansen op duurzame economische groei en behoud van onze welvaart.

Meer maatschappelijke stabiliteit staat garant voor een beter economisch klimaat, waarin het vertrouwen van consumenten en producenten weer kan groeien. Het vergroot onze concurrentiekracht en het verbetert het vestigings- en investeringsklimaat in Nederland. Harry Starren stelt niet voor niets in zijn

column dat we na de waarde van winst ook de winst van waarde zullen ontdekken. Het is een illusie te denken dat ondernemen tussen markt en mensen morgen alle problemen oplost. Dat ontslaat ons echter niet van de verplichting na te denken wat al snel in gang is te zetten.

Zoals Ron Steenkuij in één van de interviews zegt: "Elke reis begint met een eerste stap." Niemand weet hoe lang het duurt om die reis te maken, maar we zullen op pad moeten. Ook uit welbegrepen eigenbelang. Bernard Wientjes verwoordt dat op een aansprekende manier. We weten inmiddels, stelt hij, dat de duurzame onderneming werkt op basis van een steeds rendabeler businessmodel. Dat zal binnen afzienbare tijd ook gelden voor sociale ondernemingen. Nu zijn dat vaak nog bedrijven voor wie het maken van winst niet op de eerste plaats staat. Maar dat verandert, denkt Wientjes. De term 'sociale onderneming' verdwijnt, sociaal ondernemen wordt, net als eerder gebeurde met duurzaam ondernemen, de norm. Economische waarde (winst maken) en maatschappelijke waarde (maatschappelijke problemen helpen oplossen) raken onlosmakelijk

verbonden met het strategische ondernemingsbeleid.

Nieuw te ontwikkelen meetindicatoren zullen dat proces versnellen, zegt Muriël Arts. Uit onderzoek weten we nu al dat duurzame en sociale ondernemingen vaak véél beter renderen dan bedrijven die dat niet of in mindere mate doen. Maar we moeten daar nog wel meer over leren. Wellicht gebruiken we straks wel het bruto nationaal geluk, in plaats van het bruto nationaal product als macro- en micro-indicator voor prestaties van bedrijven en economieën. Meer draagvlak voor ondernemen tussen markt en mensen kan een enorme impuls geven aan innovatie van arbeidsverhoudingen, op centraal niveau en in bedrijven. Harry van de Kraats ziet kansen voor een nieuwe ambitieuze agenda. Daarin zoeken sociale partners op alle niveaus naar oplossingen voor de dreigende tweedeling en harde concurrentie op de prijs van arbeid, die de kloof tussen boven- en onderkant vergroot. Zo'n agenda biedt mogelijkheden voor decentrale, regionale uitwerking, voor nieuwe samenwerkingsverbanden tussen sociale partners, overheden en relevante maatschappelijke organisaties.

8 Actie-agenda

Een nieuwe *license to operate* realiseer je niet door daar op een congres over te praten. Ondernemen tussen markt en mensen vraagt om actie. Van AWWN, van bedrijven die deel uitmaken van het AWWN-netwerk, en van andere partijen die in nieuwe allianties denk- en doekracht toevoegen. AWWN spant zich in, en blijft dat doen, om die actie te initiëren. We concentreren ons daarbij op de thema's die we eerder noemden: inclusief ondernemen, attractief zijn voor werkenden, verbindingen tot stand brengen in de samenleving en werken aan een nieuwe sociale agenda.

Inclusief ondernemen

• We werken aan verdere verbreding en verdieping van sociaal beleid om

duurzame inzetbaarheid, mobiliteit op de arbeidsmarkt en een arbeidsvoorwaardenpakket dat *generatieproof* is te bevorderen.

• AWWN blijft volop betrokken bij het realiseren van 100.000 banen in het kader van de Participatiewet. Eind 2015 ronden we het 7.500-banenplan af. Wij blijven partner in het project 'Werkgevers gaan inclusief' en ontwikkelen (nog meer) expertise om bedrijven te helpen bij het realiseren van hun doelstelling in het kader van die Participatiewet. Maar daarnaast vervullen we onze ambitie om inclusief ondernemen (buiten de Participatiewet om) te verbreden naar andere doelgroepen met een bovengemiddelde afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doen

we binnen bestaande en nieuw op te zetten samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld partijen binnen het netwerk 'De Normaalste Zaak' (Start Foundation, MVO-Nederland, VNO-NCW, AWWN), en met SZW.

• AWWN wil een bijdrage (blijven) leveren aan bedrijfsverstijgende initiatieven die inclusief ondernemen een stap verder brengen. In dat kader ondersteunen we bijvoorbeeld Het Nationaal integratiefonds, een initiatief van de ADG Dienstengroep (zie ook pagina 42).

Attractief zijn voor werkenden

• Werkgevers vragen medewerkers om op basis van een arbeidsovereenkomst tot 67 jaar (en straks langer!) productief en inzetbaar te blijven. Zij moeten daarin gefaciliteerd worden. Recentelijk ontwikkelde AWWN manieren hiervoor (bijvoorbeeld de vitaliteitsdriehoek). Nieuwe instrumentaria (kruispuntgesprekken die resulteren in periodecontracten met toegesneden arbeidsvoorwaarden) verkeert nog in een experimenteel stadium en vraagt om verdere uitwerking. Dat staat bij AWWN hoog op de prioriteitenlijst.

• Werkenden moeten meer dan nu in staat gesteld worden om zelf aan het roer te staan in hun eigen leven, hun eigen carrière. In dat kader ontwikkelt AWWN een digitale *tool*, gericht op thema's als werk en loopbaan, persoonlijke ontwikkeling, financiën en vitaliteit.

• Ondernemingen dienen niet alleen voor hun eigen werknemers attractief te zijn, maar ook voor ZZP'ers, waarmee zij steeds vaker een min of meer structurele relatie onderhouden. AWWN zet verdere stappen om invulling te geven aan sociaal beleid voor alle *werkenden* binnen de onderneming. Daarnaast blijven we aandacht vragen voor onze ideeën (gepresenteerd tijdens het AWWN-jaarcongres in 2014) rond een nieuw basisstelsel sociale zekerheid voor iedereen die werkt of wil werken.

• Werkgevers zijn in toenemende mate opdrachtgevers van facilitaire dienstverleners in de schoonmaak, beveiliging, catering en (project)verhuizing. AWWN is nauw betrokken bij de Code

▶ Verantwoordelijk Marktgedrag voor de facilitaire dienstverlening (zie pagina 46) en blijft zich inspannen voor een optimaal draagvlak daarvoor binnen het AWWN-netwerk.

- Eén van de meest opvallende conclusies uit vele gesprekken met AWWN-leden: jonge mensen op de arbeidsmarkt (de Generatie Y – zie pagina's 5 en 72) zoeken steeds nadrukkelijker verbinding met bedrijven die in hun productvoering of dienstverlening maatschappelijke waarde toevoegen, en bedrijven die werknemers de ruimte bieden om behalve met werk ook met andere (maatschappelijk relevante) zaken bezig te zijn. AWWN wil bedrijven helpen om op deze opvallend trend in te spelen.

Verbindingen tot stand brengen

- Eerst en vooral leent het thema ondernemen tussen markt en mensen zich voor het opzetten van verkennende dialogen in relevante netwerken. De opvattingen die een aantal leiders in dit magazine verkondigt komen uit een 'kopgroep' waarop het 'peloton' zal moeten inlopen. Dat wil AWWN op gang brengen, in het eigen netwerk, maar ook samen met andere relevante netwerken, bijvoorbeeld die van De Baak, de NVP en NCD.
- In het verlengde daarvan gaat AWWN op zoek naar mogelijke nieuwe (regionale) allianties. Uit contacten met bijvoorbeeld de MO-groep en sociale ondernemingen blijkt dat er belangstelling is om in regionale verbanden projecten op te zetten waarin bedrijven, sociale ondernemingen, maatschappelijke organisaties en overheden samen werken aan het oplossen van (regionale) maatschappelijke problemen.

- Het is zeer de moeite waard om ook vakorganisaties daarbij te betrekken.
- In ons netwerk bestaat aantoonbaar behoefte aan meer kennis over wat praktijk en wetenschap leren over entrepreneuriale ecosystemen en het Triple Helix-model (samenwerking overheid, bedrijfsleven en kennisinstituten, zie ook pagina 35). Dat laatste speelde bijvoorbeeld een rol bij de ontwikkeling van Brainport rond Eindhoven. AWWN wil zich inspannen om die kennis te verzamelen en toegankelijk te maken.
 - Meer specifiek blijft AWWN aangesloten bij verschillende regionale arbeidsmarktprojecten. Niet alleen investeren we in aanwezigheid in nieuw te vormen arbeidsmarktregio's, ook zijn we betrokken bij regionale initiatieven zoals 'De ambitie van Zuid', 'Onbeperkt aan de slag' en het ACE-netwerk in West-Brabant en andere regio's.

Een nieuwe sociale agenda

- AWWN wil met alle relevante stakeholders een nieuwe, ambitieuze sociale agenda opstellen. Een agenda die ondernemingen groeiruimte geeft, die een inclusieve arbeidsmarkt dichterbij brengt, een attractieve werkomgeving bevordert en bedreigingen verandert in kansen. Onderdeel daarvan is te komen tot een werkbaar herdefinieren van het begrip betaald werk als antwoord op het verdwijnen van betaald werk als gevolg van robotisering.



Hans van der Steen,
directeur strategische
beleidsontwikkeling
AWVN

Beschermd leren in een commerciële omgeving

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een nieuwe kans geven: dat wil The Colour Kitchen. Op een sociale manier, in een commerciële omgeving. Werk biedt mensen zekerheid en vertrouwen. Vanuit die gedachte biedt The Colour Kitchen opleidings- en begeleidingsprogramma's aan in zijn eigen restaurants, en in bedrijfsrestaurants in heel Nederland. Zo leidt het jaarlijks gemiddeld 120 mensen op met een afstand tot de arbeidsmarkt. Samen met de Rabobank Foundation, de gemeente Utrecht en Start Foundation gaat The Colour Kitchen in vier jaar tijd nieuw perspectief bieden aan 250 Utrechtse jongeren tussen de 17 en 35 jaar.

"The Colour Kitchen heeft aandacht voor mensen en biedt kansen in een commerciële omgeving. Onze wortels liggen in de *hospitality* branche. Een plek waar zowel maatschappelijke als commerciële doelstellingen verwezenlijkt kunnen worden", zegt Joske Paumen, directeur van The Colour Kitchen. Leerlingen worden opgeleid tot horeca- en cateringprofessionals. In een echte werksituatie. "Naast horecavaardigheden leren ze ook sociaal te zijn en respect te hebben voor elkaars verschillen", aldus Paumen. "Leerlingen halen het beste in elkaar naar boven. Vaak hebben ze veel meegemaakt. Hun verhaal, doorzettingsvermogen en kracht kan anderen inspireren." Na afloop van het opleidingsprogramma worden leerlingen begeleid naar ander werk of ze krijgen een aanstelling bij The Colour Kitchen zelf. "Een groot deel van onze leerlingen stroomt door naar regulier werk. En daar zijn we natuurlijk hartstikke trots op. Want iedereen verdient een kans." • (KvdH)

Leerlingen halen het beste in elkaar naar boven



In Oosterhout vond de eerste buurtbijeenkomst van Nederland plaats

Buurkracht: duurzaam met de burens

Nederland is op weg naar een duurzame energievoorziening. Dit leidt tot een andere energievraag en een andere rolverdeling binnen de keten. Netbeheerder Enexis speelt in op de veranderende behoeften en wensen van klanten en andere stakeholders. Het kernwoord daarin is 'samen'.

Naast veel andere projecten gericht op maatschappelijk ondernemen startte Enexis Holding N.V. in 2013 met Buurkracht, een initiatief dat buurten helpt om samen energie te besparen. Buurkracht helpt buurtbewoners met onder andere een buurtscan, inzicht in ieders energieverbruik, publiciteit in de buurt en persoonlijke begeleiding. Bijdragen aan energiebesparing beschouwt Enexis Holding N.V. namelijk als zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Maar daarnaast draagt het ook bij aan een evenwichtig gebruik van het energienet, en voorkomt het op termijn overbelasting en voortijdige vervanging van netten. En dat dient ook het ondernemersbelang. De kracht van Buurkracht zit 'm in samen energie besparen met de burens. Buurtbewoners bekijken zelf wat het beste bij ze past. Dat kan erop uit gaan met de warmtecamera zijn, maar ook het plaatsen van zonnepanelen. Buurkracht is een investering in de toekomst, in een duurzamere wereld. "Ik zie parallellen met onze rol als werkgever. Samen met medewerkers, managers, medezeggenschap en vakbonden proberen we werk te verbeteren en duurzamer te maken", zegt Marianne François, beleidsadviseur HR bij Enexis. "Daarbij geldt, net als bij Buurkracht: wat voor het individu onmogelijk is of lijkt kun je soms samen wel voor elkaar krijgen. Zo brengen we duurzame samenwerking zowel binnen als buiten het bedrijf met elkaar in overeenstemming." • (KvdH)

Q <https://youtu.be/W9UfzryhsN0>

Persoonlijke ontwikkeling is de sleutel



We zijn bezig met het overbelasten en overbenutten van natuurlijk kapitaal, en het opsouperen en onderbenutten van menselijk kapitaal.

Mensen zien zichzelf steeds meer als onderdeel van een samenhangend geheel.

Ze willen niet meer leven op een manier die ten koste gaat van anderen, maar voelen zich verantwoordelijk voor hun wereld en willen daar aan bijdragen.

Volgens Herman Wijffels leven we in een bijzondere tijd. Een tijd van verbroken verbindingen en een moeizame verhouding tussen de mensheid als geheel en de aarde als leefsysteem.

Maar ook een tijd waarin iedereen zichzelf de vraag moet stellen wat de wereld nu nodig heeft.

We staan op een kantelpunt in de geschiedenis en zijn toe aan een nieuwe *release* van het beschavingsproces, stelt de hoogleraar Duurzaamheid. “Kenmerkend voor deze tijd is het streven naar een betere kwaliteit van relaties en het herstellen van verbroken verbindingen. Daarbij is een sleutelrol weggelegd voor visionaire ondernemers.”

Wat doen we fout?

“Ik besteed de tijd na mijn pensioen aan thema’s die ik belangrijk vind, zoals duurzaamheid. Dat gaat wat mij betreft over het zorgvuldig omspringen met menselijk en ander leven. Nu doen we dat niet. Integendeel. We zijn volop bezig om de basis van het leven zelf aan te tasten. Er is sprake van een disbalans, zowel in ecologisch als in economisch opzicht. De aanloop naar de crisis kenmerkte zich door een zekere mate van pervertering van ons economische systeem. De afgelopen 20 jaar kwam er zoveel accent te liggen op het creëren van aandeelhouderswaarde door ondernemingen, dat er een vertrouwens kloof is gecreëerd tussen

bedrijven en burgers. Dat leidde ertoe dat veel burgers het idee hebben dat de mensen in de top van organisaties daar niet voor hen zitten, maar voor zichzelf. Dat gevoel wordt nog versterkt doordat grote organisaties vaak zo gedomineerd worden door het systeem dat hun vermogen om goed aan te voelen wat er bij de klanten of in de samenleving leeft, sterk is afgenomen. Het systeem bepaalt wat er moet gebeuren, en dat is lang niet altijd prettig voor de klant. De systeemdominantie en de piramidale organisatiestructuren leiden er ook toe dat medewerkers in een hokje geplaatst worden en moeten doen wat in dat hokje nodig is – ook al kunnen ze veel meer. Mensen worden onvoldoende

aangesproken op hun kwaliteiten, waardoor hun potentieel onbenut blijft. We zijn dus bezig met het overbelasten en overbenutten van natuurlijk kapitaal, en het opsouperen en onderbenutten van menselijk kapitaal.”

Het moet dus anders. Hoe kunnen ondernemingen daaraan bijdragen?

“Ondernemingen staan de komende periode voor de uitdaging om op beide fronten veranderingen aan te brengen. Dat wil zeggen: efficiënter omspringen met grondstoffen en hulpbronnen door circulaire processen te ontwikkelen, en overstappen van mechanistische piramidale organisatiestructuren naar netwerkachtige organisaties waarin

mensen de ruimte krijgen om naar bevind van zaken te handelen, en te doen wat nodig is.

Ondernemers hebben daarvoor sterke papieren. De kernrol van ondernemers in de samenleving is altijd geweest: het realiseren van nieuwe mogelijkheden en ideeën. Dit is een tijd waarin er veel gedachten leven over hoe het anders en beter kan, en waarin er ook nieuw technologie klaar ligt die dat mogelijk maakt. De nieuwe generatie microtechnologie heeft een sterk disruptief karakter. Nanotechnologie, 3D-printers, nieuwe energietechnologieën en *life sciences* zorgen ervoor dat vanzelfsprekendheden op de helling gaan. Veel dingen komen in een ander daglicht te staan, wat zal leiden tot andere verhoudingen tussen producenten en consumenten. We staan voor revolutionaire veranderingen, ook op de arbeidsmarkt. Dat vraagt om nieuwe instrumenten, waarvan een leven lang leren het allerbelangrijkste is. Terecht legt AWWN grote nadruk op werkzekerheid in plaats van baanzekerheid, en die kun je alleen bieden als bedrijven bereid zijn om te investeren in mensen. Daar is de werkzekerheid te vinden die mensen zoeken.”

En de mensen die leidinggeven? Welke eisen mogen we aan hen stellen?

“Leidende, visionaire ondernemers formuleren hun strategie in termen van het leveren van een oplossing voor grote maatschappelijke problemen. Als een bedrijf zegt dat het zijn ecologische voetafdruk per product wil halveren, dan is dat belangrijk voor het vraagstuk van de natuurlijke hulpbronnen. En als een ander bedrijf vanuit zijn kernstrategie inzet op het ontwikkelen van apparatuur voor gepersonaliseerde gezondheidszorg, dan zie ik dat als een vorm van goed ondernemerschap en goed leiderschap.

Ik maak onderscheid tussen leiderschap en management. Management is het runnen van een bestaande orde. Leiderschap is het mensen voorgaan in en meenemen naar een nieuwe manier van werken en organiseren. Mensen volgen een leider niet omdat die de baas is, maar omdat ze overtuigd zijn van zijn of

Mensen volgen een leider niet omdat die de baas is, maar omdat ze overtuigd zijn van zijn of haar ideeën en oprechtheid.

haar ideeën en oprechtheid. Een leider in deze tijd moet vooral beschikken over verbindend en empathisch vermogen, juist omdat het in toenemende mate gaat om het op een hoger niveau brengen van de kwaliteit van relaties. Je moet je kunnen verbinden met mensen, met het doel van de organisatie en daar vol overtuiging voor gaan. Je moet ook dienend kunnen opereren. *Servant leadership* is de nieuwe norm.”

Hoe bereik je dat als leider?

“Door persoonlijke ontwikkeling. Je moet als leider aan jezelf werken. Ik ben ervan overtuigd dat persoonlijke ontwikkeling een sleutelvariabele is voor het leiderschap in de toekomst. Wij zijn allemaal opgevoed in een sterk rationele context. Daardoor zitten we overwegend in ons hoofd. Maar wij beschikken eveneens over andere kwaliteiten: we hebben ook een hart, gevoel en intuïtie. Om vol in je leiderschap te kunnen staan moeten al die kwaliteiten met elkaar verbonden zijn en dien je elk van die aspecten te gebruiken als de situatie daarom vraagt. Dus moeten we in eerste instantie onszelf heel maken, om vervolgens de relaties die we onderhouden ook heel te kunnen maken. Zelf heb ik allerlei dingen gedaan op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, van therapie tot vastenkuren en natuurtrails lopen in Afrika. Persoonlijke ontwikkeling is eigenlijk niets anders dan je ontdoen van de conditioneringen die zijn aangebracht in opleiding en opvoeding in de industriële tijd, en als het ware nieuwe ‘software’ te laden die geschikt is om leiding te geven aan organisaties

in de 21ste eeuw. Zonder ruimte te geven aan je gevoel en intuïtie kun je geen goede leider meer zijn.”

Gaat dat lukken?

“We leven te midden van grote uitdagingen, maar ik zie de toekomst met vertrouwen tegemoet. Om te beginnen omdat we geen keus hebben. Als we niet zorgen dat we fatsoenlijk met onze aarde omspringen, loopt het helemaal mis. De tweede reden is positiever. Ondernemers die luisteren naar de signalen en nieuwe businessmodellen ontwikkelen, zien vaak dat die modellen zeer aantrekkelijk zijn. De *economics* van duurzaam en sociaal ondernemen zijn in veel gevallen evident. Ik verwacht bovendien dat nieuwe belastingsystemen ervoor gaan zorgen dat de aantrekkingskracht van duurzame businessmodellen zal toenemen. Ten derde zie ik in sociaal opzicht een duidelijke trend naar leven in verbondenheid. Mensen zien zichzelf steeds meer als onderdeel van een samenhangend geheel. Ze willen niet meer leven op een manier die ten koste gaat van anderen, maar voelen zich verantwoordelijk voor hun wereld en willen daar aan bijdragen. Deze snelgroeïende groep staat bekend als de *cultural creatives* en maakt in de meeste landen al een kwart van de bevolking uit. Dat laat zien dat verandering moet en kan, en dat de waarden die we nodig hebben om daar sturing aan te geven in opkomst zijn. Ik zie weliswaar nog steeds mensen die met oude industriële software rondlopen, maar ook een groeiende groep die zichzelf oplaadt met nieuwe software die geschikt is voor deze tijd. Veel hoop put ik uit de nieuwe generatie, omdat die opgroeit in een wereld waarin alles en iedereen met elkaar verbonden is. Als mijn kleinzoon van tien vastzit op level 10 in een game, kijkt hij niet in de handleiding maar stuurt hij een mailtje aan zijn vriendjes. Binnen de kortste keren is er een oplossing. Een heel andere manier van denken en opereren. Die generatie staat te popelen om de nieuwe wereld vorm te geven.” • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Wijffels

Van belevenis-economie naar betekenis-economie

column

Arko van Brakel

algemeen directeur
opleidingsinstituut De Baak



De vraag die leiders zichzelf moeten stellen is: 'Wil ik bij de overlevers horen, of verdedig ik de fossielen van de toekomst?'

We staan aan de vooravond van ingrijpende innovaties. Die hebben grote gevolgen voor leiderschap en werkgeverschap, stelt de Amerikaanse milieuvorvechter Robert F. Kennedy junior. Kennedy hield onlangs, op uitnodiging van burgemeester Aboutaleb, oud-premier Balkenende en duurzaam ondernemer Leen Zevenbergen, een vurig pleidooi voor een open en transparante wereldmarkt. Ik werd geraakt door zijn bevoegenheid én bovenal door zijn kijk op leiderschap.

De oplossing van het duurzaamheidsvraagstuk is een schaakpartij op minstens vier speelborden. Volgens Kennedy spelen democratie, de macht van het geld, nieuwe businessmodellen en heersende leiderschapsstijlen een cruciale rol. Dat geld nog altijd regeert over idealen, is goed te zien in de Amerikaanse verkiezingscampagnes. Grote Amerikaanse ondernemingen mogen verkiezingscampagnes sponsoren. Dit staat werkelijke democratie in de weg, omdat een onderneming die uit altruïsme een bijdrage levert aan een verkiezingskas in de VS aangeklaagd kan worden door aandeelhouders. *There ain't such thing as a free lunch...*

Kennedy stelt dat nieuwe businessmodellen nodig zijn om de economie te verduurzamen. De internetsector biedt daarvoor volop inspiratie. Zoals YouTube de videomarkt veranderde met een enorm aanbod aan informatie, zo kan ook de energiesector op zijn kop worden gezet. Zonne-energie volgt namelijk eenzelfde wetmatigheid als computerchips, bandbreedte en data: groei en prijsdalingen zijn exponentieel. Binnen afzienbare tijd zal zonne-energie zo goedkoop zijn dat energie bijna gratis wordt. Technisch kan het al. We moeten alleen onze *mindset* en een aantal businessmodellen aanpassen.

Een overvloed aan bijna gratis energie en gratis informatie – dat zal een innovatiegolf van ongekende omvang teweeg brengen. Immers, als zonne-elektriciteit bijna niets kost, kunnen we eveneens bijna gratis zoet water uit zout water winnen, waardoor landbouw mogelijk wordt op plaatsen waar dat nu nog niet kan. En waardoor mensen die nu niet weten of ze morgen nog leven zich straks kunnen buigen over de vraag: 'Wat ga ik voor moois met mijn leven doen?' Kennedy stelt: hoe transparanter en opener de markt, hoe goedkoper elementaire diensten zoals informatie en communicatie. Datzelfde geldt ook voor energie.

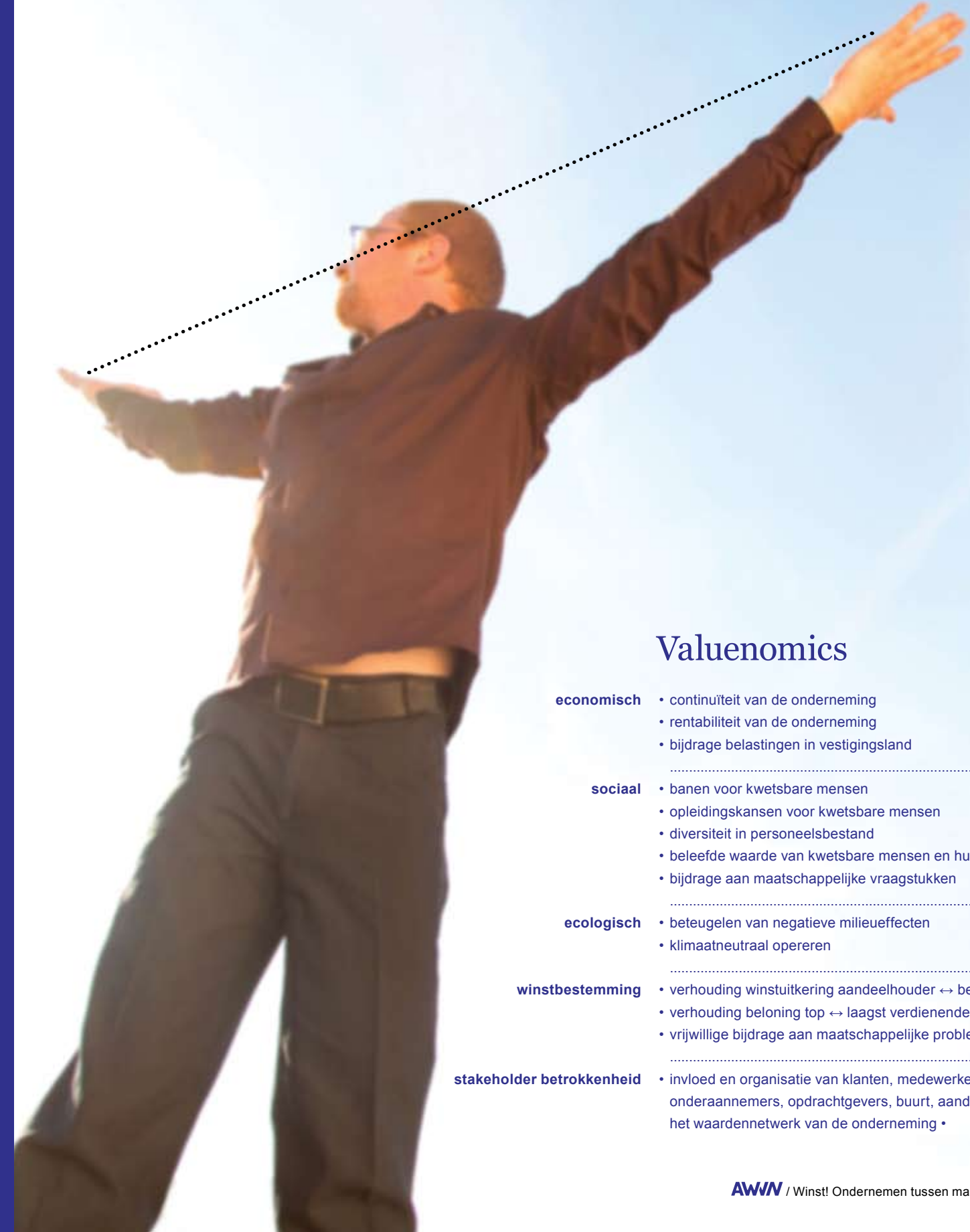
Dit lonkende perspectief vraagt om een nieuw soort leiderschap. Van de internetsector leren we dat transparantie een prachtig ideaal is, maar op veel vooroordelen stuit: leiders vinden openheid bedreigend. De afgelopen decennia tonen echter aan dat 'open' uiteindelijk steeds wint van 'gesloten'. Naar verwachting zal dit ook voor de energiemarkt gelden. De vraag die leiders zichzelf moeten stellen is: 'Wil ik bij de overlevers horen, of verdedig ik de fossielen van de toekomst?'

Door de snelheid waarmee ontwikkelingen zich voltrekken en door de beschikbaarheid van transparante informatie staat het oude model van controle en eenheid van leiding steeds meer onder druk. Bedrijven die maximaal gebruik maken van kennis en intelligentie van klanten en medewerkers zijn in staat slimmer en sneller te innoveren en met minder mensen meer te presteren. De leiderschapsstijl die daarbij hoort is gebaseerd op vertrouwen, verbinden, verantwoordelijkheid en transparantie, maar ook op duidelijke doelen en het creëren van maximale toegevoegde waarde. Consumenten zijn gek op dit soort bedrijven. Het voelt alleen een beetje eng voor de gemiddelde leider om de *speed of trust* te omarmen.

De toekomst van de wereld staat of valt met nieuw leiderschap en werkgeverschap, gebaseerd op vertrouwen en transparantie. Alleen dan wordt onze *money driven* belevenis-economie een duurzame betekenis-economie. •

Valuenomics

Jos Verhoeven is directeur van Start Foundation. Hij is de geestelijk vader van 'valuenomics' – een nieuwe meetmethode die maatschappelijke én economische prestaties van bedrijven zichtbaar kan maken (zie verder pagina 25). Wat meet valuenomics precies?



Valuenomics

- economisch**
 - continuïteit van de onderneming
 - rentabiliteit van de onderneming
 - bijdrage belastingen in vestigingsland
- sociaal**
 - banen voor kwetsbare mensen
 - opleidingskansen voor kwetsbare mensen
 - diversiteit in personeelsbestand
 - beleefde waarde van kwetsbare mensen en hun omgeving
 - bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken
- ecologisch**
 - beteugelen van negatieve milieueffecten
 - klimaatneutraal opereren
- winstbestemming**
 - verhouding winstuitkering aandeelhouder ↔ bedrijfsinvestering
 - verhouding beloning top ↔ laagst verdienende
 - vrijwillige bijdrage aan maatschappelijke problemen
- stakeholder betrokkenheid**
 - invloed en organisatie van klanten, medewerkers, onderaannemers, opdrachtgevers, buurt, aandeelhouders: het waardenetwerk van de onderneming •

Modellen van markten en mensen

De afgelopen jaren kwam de legitimiteit van ondernemingen in Nederland onder vuur te liggen. De financiële crisis, schandalen en botsingen tussen samenleving en bedrijfsleven wakkerden discussie aan over het gedrag van bedrijven. Bonussen aan topbestuurders werden bijvoorbeeld een open zenuw in tijden van massaontslag. De maatschappelijke geloofwaardigheid van bestuurders zakke tot onder die van politici. Zijn conventionele opvattingen over de legitimiteit van ondernemingen nog wel bruikbaar in de hedendaagse globale context? Hoe verhouden markt en mensen zich tot elkaar? Daarover bestaan in de wetenschap verschillende zienswijzen (modellen), die op deze pagina's kort de revue passeren.



Het Angelsaksische model

In de Angelsaksische benadering staat zelfredzaamheid, gebaseerd op vrije marktwerking, centraal. Iedereen wordt geacht (materieel) eigenbelang na te streven. Beursgenoteerde ondernemingen geven – onder invloed van aandeelhouders – winstdoelstellingen op korte termijn prioriteit boven ambities op langere termijn.

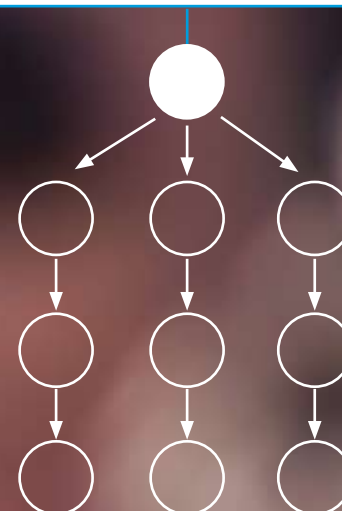
De Angelsaksische opvatting gaat uit van een strikte scheiding in verantwoordelijkheden tussen onderneming en overheid. Uitgangspunt is zo min mogelijk overheidsbemoeienis. Sociale voorzieningen zijn vooral een kwestie van filantropie, van vrijwilligheid. De overheid speelt een minimale rol, maar moet wel grenzen bepalen. En dat gebeurt vooral door wetgeving, omdat een onderneming zo als zelfstandige juridische entiteit aansprakelijk is te stellen. De *corporate executive officer* (ceo) is eindverantwoordelijk en legt in een beursgenoteerde onderneming verantwoording af aan de aandeelhouders. Leidraad voor het handelen van

die ceo is meestal winstmaximalisatie (binnen de grenzen die de samenleving op juridisch- en normatief vlak stelt; Friedman, 1970). Een ceo kan in de ogen van Friedman niet zomaar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen zonder de prijzen te verhogen, minder geld uit te keren aan aandeelhouders of de lonen te verlagen. Hij moet als het ware 'belasting innen' voor hij zich kan committeren aan sociale vraagstukken. De ceo die maatschappelijke verantwoordelijkheid wil dragen, belast dus letterlijk de (gemaximaliseerde) winst. Maar tegelijkertijd heeft hij niet het recht om door middel van zo'n belasting de keuzevrijheid van anderen in te perken. Belasting innen vergt een democratisch proces. Het innen van belasting en het oplossen van sociale vraagstukken zijn in de Angelsaksische benadering dan ook voorbehouden aan de staat. De legitimiteit van de onderneming is in essentie gebaseerd op een minimale legale verankering in de samenleving.



Het Aziatische model

Het Aziatische model zoals we dat zien in China of Japan, wordt gekenmerkt door sterke overheidssturing. Vertrouwen is gebaseerd op een nationale cultuur, nauw verbonden met bedrijfsculturen. De eenling telt niet en een sterke groepscultuur zorgt voor een focus op ambities. De legitimiteit van ondernemingen wordt bepaald door de mate waarin zij het landsbelang dienen. De grote Aziatische populatie stelt met name China in staat zich stelselmatig overal ter wereld te verzekeren van hulpbronnen. Politicoloog Jonathan Holslag stelt in dit verband de vraag hoe Europa kan overleven nu we op de drempel staan van de Aziatische eeuw.



Het Rijnlandse model

In het Rijnlandse model vervult de overheid een belangrijke rol; zij zorgt voor onder andere veiligheid, gezondheidszorg, onderwijs en een sociaal-economisch vangnet. De vrije markt wordt ingeperkt en waar nodig gecorrigeerd (Streeck, 2015). De overheid werkt gewoonlijk nauw samen met werkgevers en werknemersvertegenwoordigers. Stakeholders hebben oog voor andere waarden dan alleen financiële – zoals zorgzaamheid, kwaliteit of geluk – en zijn bereid tot afspraken die de hele

samenleving ten goede komen. Hoeksteen daarvoor is wederkerigheid, de onderlinge morele verplichting open te staan voor de belangen van een ander. De onderneming ontleent in dit model vooral legitimiteit aan een *social license to operate* (SLO).

Een dergelijke 'vergunning' heeft betrekking op de relatie tussen onderneming en de sociale context waarin die onderneming opereert. Wilburn en Wilburn (2011) geven aan dat – buiten de door

de overheid formeel verschaftte legaliteit – een onderneming zelf kan werken aan brede acceptatie van haar activiteiten in de samenleving of lokale gemeenschap. Daarmee verstevigt zo'n bedrijf zijn positie en loopt het minder risico op vertraging of kosten. De wet is een noodzakelijke voorwaarde voor legitimiteit maar op zich niet voldoende: legitimiteit vereist tevens sociale acceptatie. Een Europese onderneming die dat niet op zijn agenda heeft staan, zet zichzelf op termijn dan ook buitenspel.

mate van legitimiteit van de onderneming



proces van legitimering

Het proces van legitimering

De eerder genoemde *social license to operate* brengt een proces van legitimering met zich mee. Uitgangspunt is dat ondernemingen op basis van een legale vergunning – de *license to operate* – werken aan hun geloofwaardigheid. Bijvoorbeeld door de dialoog te zoeken met andere (lokale) partijen in de samenleving. Is die geloofwaardigheid er eenmaal dan kan vervolgens vertrouwen ontstaan.

Bovenstaande figuur laat de verschillende stappen zien in het proces. De figuur toont hoe sociale legitimering uiteindelijk kan leiden tot maatschappelijk vertrouwen. Het is van belang dat de dialoog tussen de onderneming en de (lokale) gemeenschap op een constructieve manier vorm krijgt. Voor wederzijds vertrouwen moet de relatie tussen onderneming en gemeenschap verder reiken dan louter transacties. De samenleving dient echt een partner te zijn van de onderneming.

Een mondiaal perspectief?

In de afgelopen decennia zijn veel ondernemingen onderdeel van internationale ketens en netwerken geworden. Zulke multinationals hebben meer vrijheid in hun keuze voor bijvoorbeeld een vestigings-

locatie of vormen van logistiek. Voor de Nederlandse overheid leidt dat tot verlies van autoriteit, deels door de onmacht om globale ketens te beïnvloeden en deels door de groeiende pluriformiteit in waarden en overtuigingen binnen de samenleving. Voor ondernemingen betekent het dat nieuwe vormen van legitimiteit noodzakelijk zijn geworden, met name in die landen waar de sociaal-juridische instituties nog niet zo ver zijn ontwikkeld als in Europa.

Het hedendaagse mondiale speelveld kent feitelijk geen legale en morele concepten van legitimiteit met universele geldigheid. Volgens Scherer en Palazzo (2007, 2011, 2014) is het dan ook onduidelijk aan welke morele en legale eisen een onderneming moet voldoen om legitimiteit te verkrijgen. Eén manier is volgens hen om de onderneming een politieke rol te geven, met verstrekkende gevolgen voor democratische procedures en verantwoordelijkheden. Het is echter de vraag of dit effectief is. Zeker als we de visie van Friedman in het achterhoofd houden: een onderneming kan zijn maatschappelijke rol pas goed vervullen als er sprake is van een strikte scheiding tussen politiek en onderneming. • (AV / TvdW)

Maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid

column

Kim Putters

directeur Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) / bijzonder hoogleraar Beleid en sturing in de zorg (Erasmus Universiteit Rotterdam)



De maatschappelijke en economische onderwaardering van lager geschoold personeel leidt tot onderwaardering van vakmanschap.

Er is sprake van een voortdurende wisselwerking tussen ondernemingen en de samenleving – niet in de laatste plaats via de medewerkers die de samenleving het bedrijf in brengen. Door de economische crisis lijken de investeringen van werkgevers in duurzame inzetbaarheid van werknemers de laatste jaren echter te stagneren. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateerde recentelijk dat, mede door de kortere dienstverbanden en het toegenomen aantal tijdelijke krachten en flexwerkers, investeringen in scholing, loopbaanplanning of begeleiding van werk naar werk achterblijven. Er zijn echter goede redenen om juist via personeelsbeleid maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

In de eerste plaats leiden technologische ontwikkelingen ertoe dat veel van het werk dat we nu nog doen, straks niet meer nodig zal zijn. We gaan wellicht andere dingen doen, in minder uren en vaker op basis van flexcontracten. Dat betekent dat een leven lang leren noodzakelijk is, want een diploma gaat geen loopbaan lang meer mee. Het belang van communicatieve vaardigheden, aanpassingsvermogen en de bereidheid te switchen van beroep of marktactiviteit nemen toe. Van werknemers vraagt dat flexibiliteit, van werkgevers het vermogen die vaardigheden te stimuleren. Het betekent ook dat de verhouding tussen betaalde en onbetaalde arbeid wijzigt. De mogelijkheden om arbeid, zorg en vrije tijd te combineren gaan de arbeidsmarktpositie van werknemers, maar ook de concurrentiepositie van bedrijven meer bepalen.

In de tweede plaats zien we dat de maatschappelijke en economische onderwaardering van lager geschoold personeel tot onderwaardering van vakmanschap leidt. Met een hogere opleiding maak je carrière en heb je promotiekansen. Zo'n 12 procent van de lager opgeleiden was het afgelopen jaar werkloos tegenover zo'n 4,5 procent van de hoger opgeleiden. Laatstgenoemden werken ook minder vaak op basis van tijdelijke contracten en hebben vaker toegang tot opleidingsfondsen. De term 'lagere' opleiding is al verkeerd. Het imago van vakopleidingen is slecht. In vijftien jaar tijd is het aandeel hoger opgeleiden met zo'n tien procent toegenomen en het aandeel lager opgeleiden met eenzelfde percentage gedaald. Goed vakmanschap verdient meer waardering. Vaklieden zijn hard nodig in een lerende economie.

In de derde plaats heeft het bedrijfsleven te maken met een afnemend vertrouwen onder de Nederlandse bevolking. Lange tijd genoten bedrijven en hun directies veel vertrouwen, zeker meer dan de politiek. De onvrede over de economische elite die zichzelf vooral voordeeltjes lijkt te geven is echter snel gegroeid. Dit wordt dagelijks versterkt door berichtgeving over de bonuscultuur en misstanden bij banken. Lager opgeleiden hebben structureel minder vertrouwen in de Europese Unie en de vrije internationale handel, omdat ze vooral de nadelen ervan ervaren. Daardoor blijven kansen voor ondernemerschap onbenut, en raakt het imago van bedrijven beschadigd. Maatschappelijk verantwoord ondernemen biedt hierop een antwoord.

Ondernemen en samenleving zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. Enerzijds dient de individuele werknemer – wat zijn opleidingsniveau ook is – meer verantwoordelijkheid te nemen voor doorlopende scholing. Anderzijds zouden bedrijven hun opleidingsfondsen vaker open moeten stellen voor mensen die tijdelijk werk en flexwerk doen. Maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid gaat over scholing, over het kunnen combineren van werk en zorg en de begeleiding van werk naar werk. *De added value* hiervan weegt uiteindelijk op tegen de kosten op de kortere termijn. •

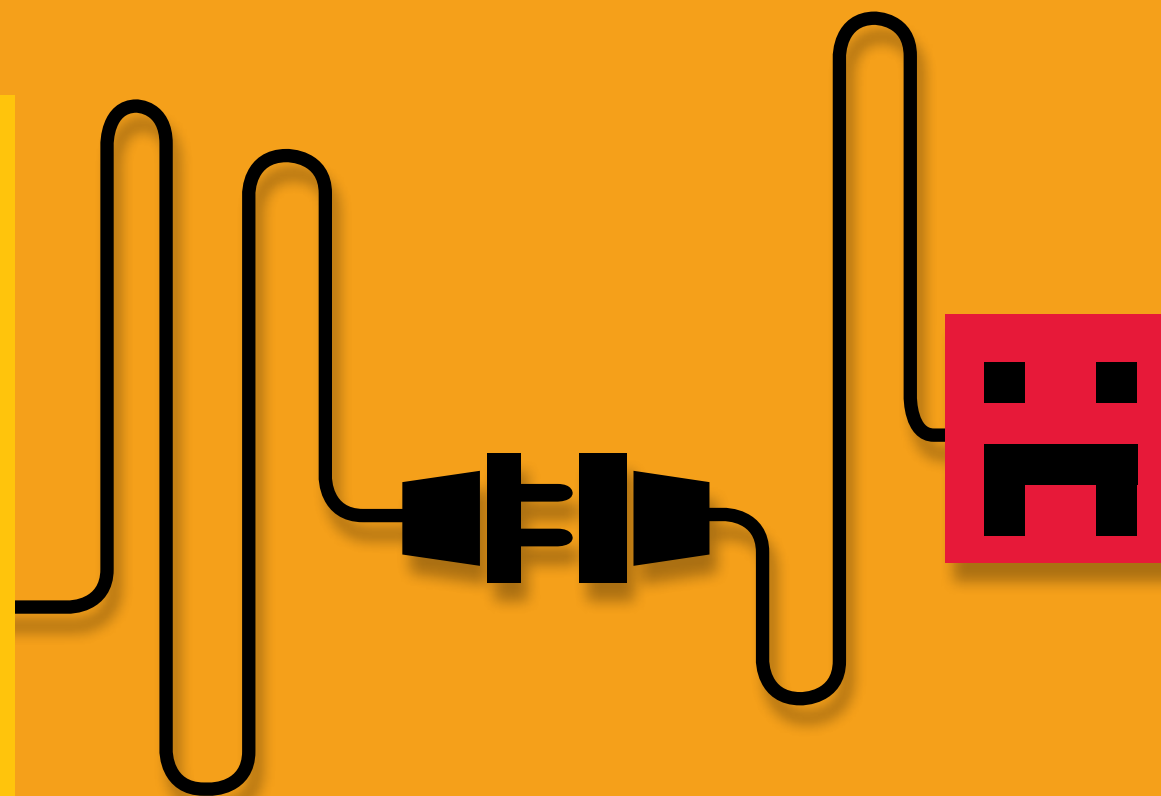
Uit de wandelgangen

Jos Verhoeven is directeur van Start Foundation, een onafhankelijke maatschappelijk investeerder die werk wil creëren en behouden voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Start Foundation investeert in projecten en bedrijven die dat mede mogelijk maken.

Schaadt een bedrijf stelselmatig het vertrouwen? Dan de stekker eruit!



'Met *valuenomics* worden bedrijfsprestaties uitgedrukt in waardes. Die kunnen geldgerelateerd zijn, maar ook gekoppeld aan emoties en beleving.'



Verhoeven schetst de opkomst van de verzorgingsstaat in de tweede helft van de vorige eeuw. Voor wat betreft het oplossen van sociale problemen was sprake van een sterke tweedeling tussen het publieke en het private domein (overheid en bedrijfsleven).

Tegenwoordig is MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) een onomkeerbare trend, en nu zien we de opkomst van sociaal ondernemen. "We bewegen van een pure geldeconomie via een groene economie naar een sociale economie." Daarin wordt de mate waarin ondernemingen maatschappelijke waarde toevoegen niet beoordeeld op basis van statuten maar op grond van aantoonbare prestaties. "We ontwikkelen een nieuwe meetlat die we *valuenomics* noemen

(zie eerder pagina 21 – *red.*). Daarmee worden bedrijfsprestaties uitgedrukt in waardes. Die kunnen geldgerelateerd zijn (minder uitkeringslasten bijvoorbeeld) maar ook gekoppeld aan emoties en beleving (meer werkplezier, betere sociale relaties). Onze *valuenomics*-meetlat kent vijf parameters: economische waarde, sociale waarde, ecologische waarde, winstbestemming en de betrokkenheid van stakeholders." Wat wil Verhoeven? "*Valuenomics* richt zich op het creëren van toegevoegde waarde door bedrijven. Tegelijkertijd zou *valuenomics* ertoe moeten leiden dat ondernemingen die dat niet doen (of zelfs schade toebrengen aan de samenleving) een rode kaart krijgen. Schaadt een bedrijf stelselmatig het vertrouwen? Dan de stekker eruit!" • (HvdS)

Go with the flow

Waardengeoriënteerd leiderschap stelt je in staat goed te kijken wat er speelt en leeft.

Kijk goed wat er in een stad, wijk of stedelijke agglomeratie gebeurt. Borduur daarop voort.

Het creëren van nieuwe zekerheid en veiligheid en een beetje voor elkaar zorgen: de wereld heeft het hard nodig.

Nederland bevindt zich sociaal-economisch in een interessante tijd. Komende uit een periode van crisis met een hoge werkloosheid en veel onzekerheid, lijken we nu af te stevenen op herstel van de economie. In deze transitiefase werken bedrijfsleven en samenleving aan een nieuwe balans.

Wat betekent dat?

"In periodes van transitie gaan mensen op zoek naar nieuwe zekerheden. In de huidige maatschappij is de grootste zekerheid dat weinig zeker is. Geen baan of partner meer voor het leven, we verhuizen vaker dan vroeger. Daar moeten mensen aan wennen. In bedrijven wordt er een groot beroep gedaan op de flexibele schil, mensen met tijdelijke contracten. Ook dat levert onzekerheid op. Het is dus goed dat sociale partners ook binnen de SER het gesprek voeren over waar de grens ligt. Hoe ver kun je gaan met het eisen van flexibiliteit van medewerkers? Daar zullen met z'n allen een antwoord op moeten vinden. Niemand weet waar we op af koersen. Wat we wel weten is dat het een andere samenleving zal zijn dan die we hadden. Voor de crisis streefden we naar grote welvaart voor iedereen, en maakten we ons vooral zorgen om overzeese gebieden. Nu is alles dichterbij huis ook

onzeker geworden. Dat heeft gevolgen voor hoe we tegen de wereld aankijken. Zo werd duurzaamheid belangrijk. Niet alleen op het terrein van milieu, maar ook in het sociale domein. Hoe ga je met elkaar om? Hoe richt je je leven, je werk en je onderneming zo in dat die waardevol worden? Daar zijn veel mensen mee bezig, en dat leidt tot een nieuwe maatschappelijke dynamiek. De samenleving verwacht van bedrijven dat zij duurzaam produceren en sociale verantwoordelijkheid nemen, en bedrijven die dat doen kunnen rekenen op waardering. In die zin is er dus sprake van een duidelijke wisselwerking tussen samenleving en bedrijfsleven."

Zijn er bedrijven die voorop lopen in deze ontwikkeling?

"Koplopers op het gebied van duurzaam en sociaal ondernemen zijn de zogeheten sociale ondernemingen. Bijzonder daaraan is dat zij niet in de eerste plaats

winst beogen maar een maatschappelijke doel nastreven. In het brede spectrum van het bedrijfsleven zien we aan de ene kant de sociale werkvoorziening en aan de andere kant het commerciële bedrijf. Sociale ondernemingen zitten daar tussenin. Dat betekent zeker niet dat zij bezig zijn met liefdadigheid. Hoewel sociale ondernemers meestal met passie hun werk doen, hebben zij doorgaans ook een gezonde ondernemingsgeest. Het realiseren van een maatschappelijke doelstelling is net zo gewoon aan het worden als het streven naar andere doelen. Sociale ondernemingen vervullen duidelijk een voorbeeldrol doordat ze laten zien dat een maatschappelijke bijdrage ook in zakelijk opzicht interessant kan zijn. Wat de impact precies is weten we nog niet, dus is het zaak de kennis over dit soort ondernemingen te vergroten. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat een ambtenaar die zich bezighoudt met aanbestedingen, goed op de hoogte is van wat een sociale onderneming in dat traject kan betekenen. Op dat gebied valt nog veel te winnen. Maar ook 'gewone' ondernemers kunnen veel doen om hun sociale verantwoordelijkheid te nemen. Dat begint al met de houding ten opzichte van de eigen werknemers: de arbeidsvoorwaarden, het bouwen aan een open cultuur, het tegengaan van discriminatie op de werkvloer en het creëren van werkplekken voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Veel bedrijven doen dat ook. De interesse voor maatschappelijk ondernemen groeit."

dingen, goed op de hoogte is van wat een sociale onderneming in dat traject kan betekenen. Op dat gebied valt nog veel te winnen.

Maar ook 'gewone' ondernemers kunnen veel doen om hun sociale verantwoordelijkheid te nemen. Dat begint al met de houding ten opzichte van de eigen werknemers: de arbeidsvoorwaarden, het bouwen aan een open cultuur, het tegengaan van discriminatie op de werkvloer en het creëren van werkplekken voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Veel bedrijven doen dat ook. De interesse voor maatschappelijk ondernemen groeit."

Steden zijn in uw optiek heel belangrijk. Waarom?

"Als het gaat om sociale innovatie vervullen steden een belangrijke rol. Ze fungeren niet alleen als broedplaats voor innovatie en als economische motor, maar zijn ook bepalend voor het sociale klimaat. Scholing speelt daarin een belangrijke rol. Onderwijs zal de komende tijd de aanjager zijn van allerlei ontwikkelingen. Niet alleen omdat kennis snel verouderd, maar ook om jonge mensen bewust te maken van hun rol in de samenleving. Burgerschap verdient een belangrijke plek op de onderwijsagenda van de toekomst. Daarnaast groeit ook het belang van samenwerking tussen de verschillende partijen in een stad. We zien dat mensen elkaar steeds meer opzoeken. Bedrijven gaan allianties aan met allerlei partners, variërend van natuurclubs tot organisaties voor arbeidsgehandicapten, en ook burgers zijn bezig zich te hergroeperen en in hun buurt dingen op te pakken. Als die stromen elkaar weten te vinden krijg je op wijkniveau de energie die nodig is om vooruit te komen. Beleidsmakers doen er goed aan om ruimte te maken voor dit soort initiatieven. Wij omschrijven dat in het SER-advies over de steden als: *Go with the flow*. Kijk goed wat er in een stad, wijk of stedelijke agglomeratie gebeurt. Welke kracht er zit bij mensen en bedrijven. Borduur daarop voort. Wij zijn in Nederland gewend om in blauwdrukken te denken: iedereen hetzelfde. Maar als je meegaat met de energieke stroom die

er in steden, buurten en wijken bestaat, kun je samen veel verder komen."

Gaat leiderschap ook veranderen?

"Samenwerken is onderdeel van de waardengedreven oriëntatie die we nodig hebben. Daarin kunnen vrouwen een belangrijke rol vervullen. In een

Sociale ondernemingen vervullen een voorbeeldrol doordat ze laten zien dat een maatschappelijke bijdrage ook in zakelijk opzicht interessant kan zijn.

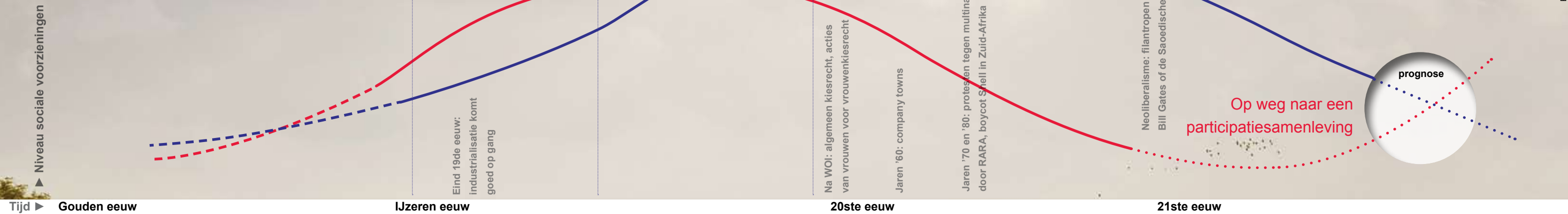
samenleving waarin we op een goede manier met elkaar omgaan is diversiteit ongelofelijk belangrijk. Dat betekent dat mannen en vrouwen leiding moeten geven. Waardengeoriënteerd leiderschap stelt je in staat goed te kijken wat er speelt en leeft. Dat behoort van oudsher tot het domein van vrouwen. Daarom vind ik het interessant dat deze nieuwe blik nu via vrouwen het bedrijfsleven binnenkomt. Vrouwen die zich als mannen gaan gedragen leveren echter geen meerwaarde op. Integendeel. Samenwerken, van elkaar leren en dingen overnemen is ook voor een leider ontzettend belangrijk. Het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid als bedrijf is om verschillende redenen verstandig. Ten eerste omdat dat een betere bedrijfscultuur oplevert. Mensen vinden het prettig om niet alleen een mooi product te maken maar ook, via de manier waarop dat gebeurt, een bijdrage te leveren aan de samenleving. Dan praat je over een intrinsieke waarde. Daarnaast hebben dingen eveneens

een commerciële waarde. Consumenten waarderen het als bedrijven op een maatschappelijk verantwoorde manier bezig zijn. Die twee kunnen prima samengaan. Het creëren van nieuwe zekerheid en veiligheid en een beetje voor elkaar zorgen: de wereld heeft het hard nodig. In het verleden vervulde Nederland in dat opzicht een voorbeeldrol. Het zou goed zijn als dat opnieuw gebeurt."

Hoe ziet de toekomst eruit?

"We staan op een kantelpunt. Een nieuwe maatschappelijke orde is in de maak. We zijn op weg naar een inclusieve economie, waarin het niet alleen gaat om kwantitatieve maar ook om kwalitatieve groei. Jonge ondernemers en traditionele partijen zijn volop bezig die nieuwe maatschappij vorm te geven. De wil is er. De SER bepleit dat bedrijven en sectoren convenanten afsluiten voor Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IVMO) – een instrument voor een sociaal maatschappelijke bedrijfsvoering. Inmiddels heeft de SER twee verzoeken ontvangen om een faciliterende rol te spelen bij de totstandkoming van dergelijke convenanten: van de Nederlandse Vereniging van Banken en van de drie brancheorganisaties op het gebied van kleding en textiel. Het streven is in 2016 tien van dit soort convenanten te hebben afgesloten. Om iets van onderaf te laten groeien, is er echter ondersteuning nodig. Dus is het belangrijk dat we de discussie blijven voeren, mooie initiatieven zichtbaar maken en dit onderwerp een plek geven. In Nederland zijn we er goed in te tonen wat allemaal niet goed gaat. Maar het is van het grootste belang juist te laten zien wat *wel* goed loopt. Dat vraagt om een omslag. Ik ben hoopvol gestemd over de toekomst omdat ik geloof in de kracht van jonge mensen en de wijsheid van degenen die al veel hebben meegemaakt. Als we die twee bij elkaar brengen kunnen we een heel eind komen." • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Hamer



Sociaal verantwoord ondernemen als brug tussen arbeid en kapitaal

Anders dan de strikt Marxistische leer wil, zijn lang niet alle ondernemers erop uit om hun personeel maximaal uit te buiten. Zeker als werknemers belangrijke vaardigheden bezitten of als bedrijven zelf veel in scholing hebben geïnvesteerd, zorgt het welbegrepen eigenbelang er doorgaans wel voor dat de arbeidsverhoudingen goed zijn: redelijke lonen, gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden, et cetera. Maar aan het fatsoenlijk behandelen van personeel kunnen ook altruïstische en ethische motieven ten grondslag liggen. Dat kwam zelfs voor bij eigenaren van slavenplantages. Wat is er nu zo bijzonder aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? Wat verstaan we er eigenlijk onder en wat kunnen we leren uit de geschiedenis van arbeidsverhoudingen in Nederland?

Beperken we ons tot activiteiten gericht op de eigen onderneming, dan laten de afgelopen 150 jaar een interessante ontwikkeling zien. Het begint met industriëlen als Jacob van Marken (van de gistfabriek in Delft – zie pagina 66) en Dirk Willem Stork (machinefabriek in Hengelo – zie pagina 58) die aan het einde van de 19de eeuw, toen de industrialisatie echt op gang kwam, sociaal beleid voerden voor hun personeel. We moeten dan denken aan uitkeringen bij bedrijfsongevallen, ziekte en werkloosheid. Behalve door oprechte sociale motieven werd hun handelwijze in hoge mate ingegeven door angst voor een socialistische revolutie,

maar ook door de wens geschoolde arbeiders aan het bedrijf te binden. Opvallend is dat ondernemers als Van Marken en Stork weinig zagen in staatsregelingen om risico's als ziekte, werkloosheid, ouderdom en ongelukken te dekken. In hun ogen was dat primair een verantwoordelijkheid van het bedrijf zelf.

Harmonieuze verhoudingen

Met de opkomst van de democratie, die direct na de Eerste Wereldoorlog zijn sluitstuk kreeg met het algemeen kiesrecht, moest de liberale nachtwakerstaat plaats maken voor de ver-

zorgingsstaat, die zich na de Tweede Wereldoorlog ten volle zou manifesteren. Ondernemers pasten zich aan de tijdgeest aan en gingen steeds nauwer samenwerken met de landelijke overheid. Een goed voorbeeld is Cornelis Honig (zie pagina 49) van het gelijknamige Zaanse bedrijf. Hoewel ook hij beducht was voor een te grote staatsbemoeyenis door bijvoorbeeld verplichte cao's, was zijn beleid een verlengstuk van de zich snel ontvouwende sociale zekerheid. In de jaren '60 werd de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven nog hechter en kwam de nadruk in veel bedrijven te liggen op de continuïteit van de onderneming, harmonieuze verhoudingen en een sterke band met het personeel. Dat zien we vooral bij Frits Philips (zie pagina 49), maar ook bij grote bedrijven als DAF, Shell, de Staatsmijnen en Hoogovens, soms ook ruimtelijk samengebracht in *company towns* als Eindhoven, Heveadorp bij Veenendaal, de mijnkoloniën in Brunssum, of arbeiderswijken als Heijplaat van de Rotterdamse Droogdok Maatschappij. Tegelijkertijd werden in de lange naoorlogse periode van economische voorspoed de eisen aan maatschappelijk ver-

antwoord ondernemen opgeschroefd. Zo zetten actiegroepen de milieuschade veroorzaakt door bedrijven hoog op de agenda en klonk er een luide roep om democratisering van bedrijven. Maar misschien de meest ingrijpende verandering was het einde van de klassieke familiebedrijven en de globalisering van een aantal Nederlandse ondernemingen. Waar aandeelhouders minder te porren zijn voor sociaal ondernemerschap, ging de kritische *civil society* van de jaren '70 en '80 multinationale bedrijven als Shell en de Makro aanspreken op de onderdrukking en uitbuiting in landen als Zuid-Afrika. Oproepen tot boycots, demonstraties, het saboteren van tankstations en zelfs regelrechte terreuracties (brandstichtingen door RARA) waren het gevolg.

Filantropie

De laatste golfbeweging in de relatie tussen arbeid en kapitaal is de wereldwijde opkomst van het neoliberalisme. Dat legt grote nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers en stelt winstgevendheid en aandeelhouderschap voorop. Binnen die filosofie is er weinig ruimte voor sociaal

► verantwoord ondernemerschap in de klassieke zin. In plaats daarvan zien we een verschuiving naar filantropie. Denk bijvoorbeeld aan Bill Gates of de excentrieke Saoedische prins Walid bin Talal, die in juli 2015 aankondigde zijn volledige vermogen van 29 miljard aan goede doelen te gaan schenken. Dit geld komt niet zozeer ten goede aan de werknemers van hun bedrijven, maar wordt besteed aan door deze ondernemers persoonlijk uitgekozen maatschappelijke doelen. Op zich is dit soort filantropie, vaak verbonden aan een persoonscultus, niet nieuw. Met name in staten met een zwak ontwikkeld sociaal zekerheidsstelsel, zoals de Verenigde Staten, kennen we vanaf het einde van de 19de eeuw talloze voorbeelden: de Rockefellers, Paul Getty, Andrew Carnegie, Henry Ford en Andrew Mellon. In Nederland, waar de staat via relatief hoge belastingen de belangrijkste financier is van goede doelen, zit filantropie veel minder in het ondernemers-DNA. Al is het interessant dat met de opkomst van het neoliberalisme in de jaren '80, ook hier de ondernemer als gulle geveer in opkomst is. Denk bijvoorbeeld aan Joop van der Ende en TomTom-oprichter Pieter Geelen. Maar ook zij hadden voorlopers in de Nederlandse geschiedenis met Helene Müller en Anton Kröller, wier namen inmiddels voorgoed samenvallen met het gelijknamige museum op de Hoge Veluwe.

Een zakelijk aanzienlijk degelijker tijdgenoot dan Anton Kröller, die in het interbellum een torenhoge schuld opbouwde bij de Rotterdamse Bankvereniging, is de veel minder bekende Nehemia de Lieme (zie pagina 81). Oprichter van het verzekeringsbedrijf De Centrale (1904), een Naamloze Vennootschap die uiteindelijk is opgegaan in SNS Reaal. Begaan als hij was met de Nederlandse arbeidersbeweging liet hij in de statuten van De Centrale opnemen dat een belangrijk deel van de zuivere winst ten goede moest komen aan de 'rode familie'. Niet het eigen personeel, zoals bij Van Marken, Stork en Honig, maar de Nederlandse arbeider in het algemeen diende te profiteren van zijn zeer succesvolle verzekeringsactiviteiten.

Bezien vanuit het oogpunt van het collectieve belang, was het effect van het maatschappelijke ondernemerschap van Van Marken en Stork, maar ook dat van De Lieme tamelijk beperkt. Maar hetzelfde geldt voor de nieuwe filantropen. Kijken we naar hedendaagse hete hangijzers als de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de positie van ZZP'ers en de groeiende groep werkende armen, dan lijkt het relatief harmonieuze model van de jaren '50 en '60 en de daaruit voortgekomen overlegeconomie met ondernemers als Cornelis Honig, een beter voorbeeld. Dat het speelveld ingewikkelder is geworden met de opkomst van de EU en de verdere globalisering van de economie, doet daar niets aan af. • (LL)

Beter pensioen door een leefbare wereld

PGGM wil mensen helpen aan een waardevolle toekomst. Negen concrete projecten op de maatschappelijke agenda van PGGM moeten bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. "Een goede oude dag is meer dan alleen een goed pensioen", zegt Dennis Wiersma, programmamanager maatschappelijke agenda bij PGGM. "Wij willen waarde toevoegen. PGGM spant zich daarom in voor een leefbare, gezonde en actieve samenleving, met een goed functionerende arbeidsmarkt."

In het kader van de thema's 'circulaire economie', 'dynamiek op de arbeidsmarkt' en 'gezond ouder worden', gaat PGGM specifieke samenwerkingsverbanden aan en ondersteunt het bedrijf maatschappelijke projecten. Een mooi voorbeeld binnen 'dynamiek op de arbeidsmarkt' is het initiatief www.wehelpen.nl, een online marktplaats waar vraag en aanbod van hulp – variërend van voorlezen tot een schutting timmeren – bij elkaar wordt gebracht. De leden van WeHelpen en hun achterban hopen dat zo een krachtige, nationale beweging op gang komt gericht op informele zorg en burgerparticipatie.

In 2013 startte PGGM daarnaast het programma *Make it possible*. Dat biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkervaringsplaats bij PGGM. Het programma werd bekroond met de Okura-Emma at Work Award 2013. Alle medewerkers van PGGM kunnen actief meedoen met één van de programma's. Aanmelden gebeurt via *crowd organizing*. "Onze medewerkers zijn sowieso al erg betrokken bij hun maatschappelijke omgeving, anders zouden ze niet bij PGGM werken. Met veel interesse en passie wordt dan ook deelgenomen. Hierdoor zien we ontzettend snel resultaat." • (KvdH)



De cao is een belangrijk instrument waarmee in Nederland arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld. In de loop der jaren werd de cao steeds verder verbreed. Het is een spiegel van de samenleving. Gaandeweg nam dan ook het aantal onderwerpen toe waarop de cao betrekking kan hebben. Niet alleen lonen en werktijden maar ook ziekteverzuim, veiligheid, arbeidsomstandigheden, scholing en pensioen. De cao kan echter nog inclusiever. Dat heeft onder meer te maken met de welbekende drie P's.

De inclusieve cao



De opvattingen daarover in de samenleving werken door in ondernemingen. Zo staat P van *Profit* vanouds voor het op een eerlijke manier geld verdienen. De gedachte dat winst maken de groei van de economie bevordert, bepaalde de verhoudingen in Nederland en zal dat naar verwachting ook blijven doen. AWWN heeft daarbij onder andere het uitgangspunt 'eerst verdienen, dan verdelen' met succes in de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden ingebracht. Toch kwam het maatschappelijk draagvlak voor met name beloningsverhoudingen tijdens de afgelopen crisis onder druk te staan. De discussie over topinkomens raakte zelfs een open zenuw in de maatschappij. Voor een inclusieve cao is het van belang om duidelijk af te spreken hoe financiële resultaten worden bereikt en aan wie de resultaten ten goede komen.

Twee decennia geleden stond de tweede P, van *Planet*, met bijvoorbeeld het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) nog maar nauwelijks op de agenda van ondernemingen. Inmiddels blijkt uit bijvoorbeeld jaarverslagen dat bedrijven MVO als een vanzelfsprekend onderdeel beschouwen van hun doelstellingen en activiteiten. Dat levert in veel gevallen win-winsituaties op: naast een duurzamer resultaat, ook besparing op kosten en sterkere klantenbinding. Men probeert zuinig om te gaan met grondstoffen en hulpmiddelen. Tegelijkertijd kijken ondernemingen naar de (lokale) impact van het bedrijf, de *footprint*. Uit AWWN-data blijkt bijvoorbeeld dat in de cao-onderhandelingen tal van afspraken worden gemaakt tussen werkgevers en vakbonden over MVO of onderwerpen die daarmee samenhangen. Soms wordt een percentage van de loonsom beschikbaar gesteld voor MVO-doelen, in andere gevallen gaat het om eenmalige donaties.



De derde in de *triple P*, die van *People*, kreeg tot op heden vooral vorm in termen van verantwoord HR-beleid en constructieve arbeidsverhoudingen binnen een organisatie. Het concept van goed werkgeverschap beperkt zich evenwel niet tot de ondernemingsgrens. Juist de transitie van werknemers naar werkenden is relevant in een snel veranderende arbeidsmarkt. Zo deed AWWN in 2014 de oproep om in de sociale zekerheid medewerkers met een andersoortig contract gelijk te behandelen. Daarnaast is het nodig reële kansen te bieden aan mensen met een (tijdelijke) achterstand op de arbeidsmarkt; vandaar ook het 7.500-banenplan van AWWN. • (AV)

De drie genoemde P's vormen het vertrekpunt voor het verbinden van markt en mensen.

In *Winst!* worden tal van voorbeelden gegeven die als inspiratie kunnen dienen voor verdere invulling van het domein People. Zo bepleit Van de Kraats in zijn interview een actie-agenda rond de volgende vier thema's:

- inclusiviteit stimuleren op de arbeidsmarkt
- attractief zijn voor werkenden, ongeacht de vorm van hun contract
- verbindend optreden, bijvoorbeeld door bij te dragen aan en mee te praten over maatschappelijke issues in de regio
- het aangaan van een dialoog die moet resulteren in een nieuwe sociale agenda.

Q Benieuwd naar voorbeelden van de inclusieve cao? Zie www.awvn.nl

Zingeving is eindelijk geen vaag, drabbig begrip meer

column

Peter Henk Steenhuis

publicist / filosofiredacteur dagblad *Trouw*



Zo'n 60 procent van de jonge hoogopgeleiden verlaat binnen twee jaar alweer hun nieuwe bedrijf. Ze hebben behoefte aan iets anders, zoeken naar 'het goede gevoel'.

'Unilever-baas schaamt zich voor loon'. Die kop stond eind mei in alle Nederlandse kranten. Het was ook opmerkelijk, een ceo van een grote multinational die vindt dat hij te veel verdient. Bovendien deed de Nederlander Paul Polman zijn uitspraak in de beroemde Amerikaanse krant *The Washington Post*. Koren op de molen van alle Nederlanders die vinden dat zij te weinig en die zogenaamde topmannen véél te veel verdienen.

Polman zei meer interessants én verontrustends – hij benadrukte het belang van waarden. Onderzoek zou aantonen dat minder dan 30 procent van de mensen gelukkig is op zijn werk. 'Een angstwekkend cijfer.' Het sluit aan bij eerdere onderzoeken. Bijvoorbeeld dat van Yacht (een detacherings- en wervingselectiebureau voor hoogopgeleiden). Dagblad *Trouw* publiceerde hierover op 11 maart 2014. Uit dit onderzoek – dat ging over de zin die mensen in hun werk hebben – bleek dat maar liefst 60 procent van de jonge hoogopgeleiden binnen twee jaar hun nieuwe bedrijf alweer verlaat, ondanks uitstekende arbeidsvoorwaarden. Ze hebben behoefte aan iets anders. Volgens Yacht zoeken ze naar 'het goede gevoel'. Yacht rekende uit dat dit de 'BV Nederland jaarlijks 1,4 miljard' kost. In de woorden van Eric Fleurbaay, oprichter van BusinessWise, in hetzelfde artikel: 'Er is een verschuiving van zelfverwielijking naar zingeving.'

Zingeving – hé, bah, dit is een van de meest vage en drabbige begrippen waarover je als journalist kunt schrijven. Ik heb er jarenlang mensen over geïnterviewd, niemand wist het begrip te duiden. Totdat de onlangs overleden filosoof en Denker des Vaderlands René Gude zich ermee bemoeide.

Volgens Gude kun je het begrip 'zin' uit elkaar rafelen. Het heeft vier betekenissen. Zin betekent zinnelijk, lichamelijk, lijfelijk. 'Moet je mee oppassen op je werk'. Zin betekent ook zintuiglijk, esthetisch. Is de omgeving waarin je werkt een beetje mooi, of moet je elke dag via aftandse trappen naar een rommelhok? De derde betekenis is zinrijk: ben je als werknemer in staat te verwoorden wat je werk inhoudt – had de bancaire wereld afgelopen jaren wat moeite mee. En tot slot was daar het zinvolle, wat betekent dat je de doelstellingen van de onderneming onderschrijft. Lukt dat laatste niet, aldus Gude, dan gaat er ooit iets wringen op zingevinggebied. Hij verwees daarbij naar socioloog Karl Mannheim die dat 'functioneel rationaliseren' noemde: steengoed zijn in het bereiken van doelen waar je zelf nooit over nagedacht hebt.

Polman wijt het gebrek aan geluk van werknemers aan het feit dat 'de waarden die werknemers binnen hun gezin hanteren niet stroken met de waarden die op het werk worden verkondigd. Dat betekent dat je of een masker draagt op je werk, of een goede acteur moet zijn. Dat keert zich vroeg of laat tegen je.' Valt hieraan te ontsnappen? Ja, door wat Mannheim noemde 'substantiële rationalisering': steengoed worden in het bereiken van doelen waar je wel over nagedacht hebt en volledig achter staat.

Om dat te leren, moeten we zingeving serieus nemen. Dat kan nu, want na tientallen jaren ouwehoeren heeft René Gude het begrip handen en voeten gegeven. We kunnen ermee aan het werk. En dat is veel waard. •



In Bhutan is Bruto Nationaal Geluk de maatstaf, en niet het Bruto Nationaal Product.

In een wereld zonder geld kunnen we allemaal rijk zijn.

Inside Out: medewerkers aan de slag bij goede doelen

Het doel van het wereldwijde project Inside Out van LeasePlan laat zich samenvatten als *bringing people inside the company together to help others outside*. "Gezamenlijk vrijwilligerswerk doen versterkt de band tussen medewerkers onderling. Daarnaast voelen wij voelen ons betrokken bij de samenleving en dragen we daar graag ons steentje aan bij", zegt Jacqueline van Rutten, specialist Compensation en Benefits bij LeasePlan Nederland NV.

In het kader van Inside Out mogen medewerkers jaarlijks één werkdag volledig besteden aan vrijwilligerswerk bij een door LeasePlan gekozen organisatie, bijvoorbeeld voedseloket Almere, de Dierenbescherming of Staatsbosbeheer. "Zo brengen wij medewerkers letterlijk bij goede doelen in huis. Niet alleen voor een kijkje achter de schermen, maar ook om samen aan de slag te gaan."

Via een Facebookpagina en een Twitteraccount werd iedereen opgeroepen ervaringen over deze vrijwilligersdagen te delen. "Dat leidde tot een enorm enthousiasme onder de medewerkers. Het gevoel van 'samen de schouders eronder zetten' is belangrijk en geeft mensen een goed gevoel. Er is bergen (vrijwilligers)werk verzet!" • (KvdH)



DE DIERENBESCHERMING ZOEKT VOOR MIJ EEN NIEUW BAASJE
SCHRIJF JE NU IN OP WWW.LEASEPLANINSIDEOUT.COM
LEASEPLAN INSIDE OUT
It's your sure to get loved!



Care&Culture verbindt bewoners van zorginstellingen op een interactieve manier door muziek, film, dans en theater

“Een uurtje zingen scheelt pillen”

Cultuur verbindt en heeft een positieve invloed op welzijn. Cultuurconnectie, de brancheorganisatie voor cultuureducatie, amateurkunst en volksuniversiteitswerk, probeert daarom cultuur en zorg te verbinden via projecten en door ervaringen te delen.

“Het samenbrengen van cultuur en zorg ligt misschien niet zo voor de hand. Zorg gaat immers over klinische behandelingen en empirisch onderzoek, cultuur over persoonlijke ontwikkeling. Maar cultuur heeft wel degelijk positieve invloed op gezondheid. Cultuur ontregelt, verrast, daagt uit én verbindt. Een uurtje zingen scheelt pillen”, zegt Jan Brands, directeur van Cultuurconnectie. “Samenwerking tussen cultuur en zorg kan zorgkosten reduceren.”

Er zijn al tal van voorbeelden van geslaagde samenwerking tussen beide sectoren. Creatieve therapie wordt ingezet voor bepaalde behandelingen. Kunst in ziekenhuizen leidt tot meer rust bij patiënten. Ander voorbeeld: Lang Leve Kunst (www.langlevekunst.nl), een meerjarenprogramma dat cultuurparticipatie door ouderen wil stimuleren. “Onderzoek wijst uit dat dit een positief effect heeft op vitaliteit, gezondheid en welzijn. Het vergroot het zelfbewustzijn van ouderen en voorkomt eenzaamheid.”

Jan Brands is tevens initiator van de CultuurZorgPrijs, jaarlijks uitgereikt door Cultuurzorg in samenwerking met één of meerdere partners of sponsors. De prijs gaat naar minimaal twee partijen die zich samen hebben ingezet voor kunst- en cultuurdeelname van zorgcliënten, maatschappelijke participatie of projecten die van invloed zijn op gezondheid. Eén van de partijen dient afkomstig te zijn uit kunst en cultuur, de andere uit zorg en welzijn. De nadruk ligt dus op koppeling van twee domeinen die samen bijdragen aan maatschappelijke participatie. Brands hoopt hiermee de verbinding tussen cultuur en zorg een extra boost te geven. • (KvdH)

www.rijksoverheid.nl/cultuurverbindt

Ecosysteem tussen markt en mensen



Een ondernemer: dat was van oudsher iemand die een bedrijf opricht en groei realiseert. Binnen het bedrijfsleven vormen MKB-bedrijven nog altijd de grootste groep. De afgelopen jaren verbeterde de steun aan startende ondernemers, maar dat leidde niet tot de beoogde toename van productiviteit en werkgelegenheid, of tot ingrijpende vernieuwingen. Misschien kunnen we die wel bereiken door ondernemen tussen markt en mensen te zien als een ecosysteem.

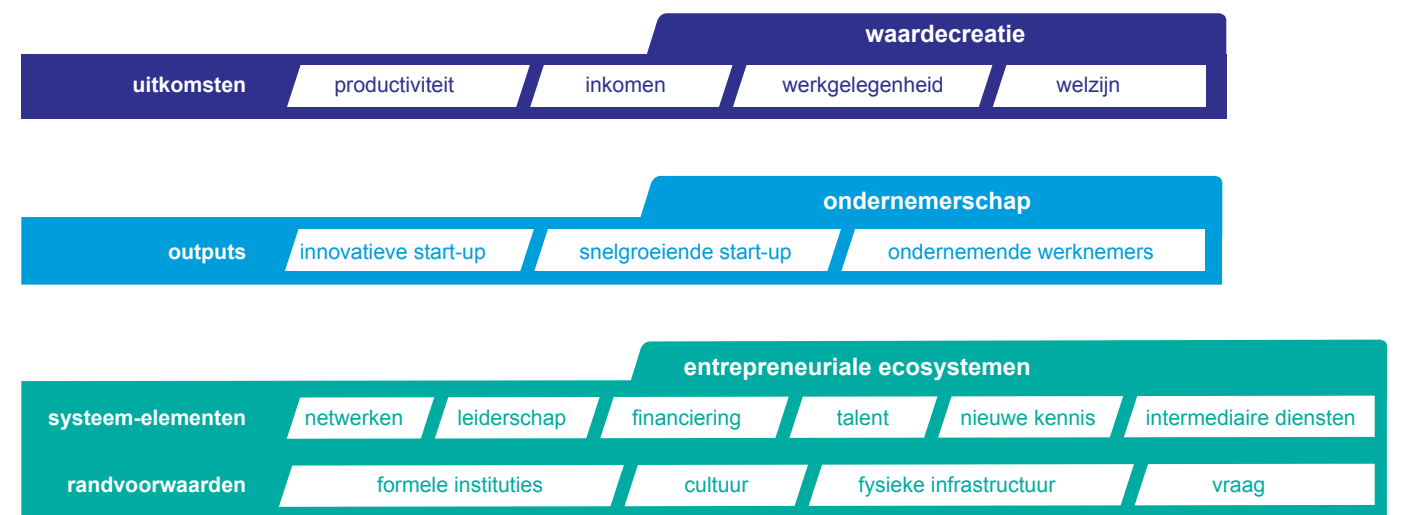
Het begrip komt uit de biologie en verwijst naar de wisselwerking tussen organismen en hun natuurlijke omgeving. Ook de economie kent ecosystemen; daar is de term gekoppeld aan de wisselwerking (op de (regionale) arbeids-

markt) tussen ondernemingen enerzijds en kennisinstellingen en andere relevante organisaties anderzijds. Ondernemen wordt daardoor ingebed in een samenhangend (regionaal) netwerk.

Dat is niet nieuw. Het meest aansprekende voorbeeld van een *entrepreneurial ecosystem* is *Silicon Valley*. Ooit gestart door een paar ondernemers die in de omgeving opgroeiden en bezorgd waren over de lokale arbeidsmarkt. Bij Nederlandse economische ecosystemen kunnen we denken aan het samenwerkingsverband *Brainport* in de regio Eindhoven. Zulke samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en (regionale) overheid wordt wel aangeduid als een 'triple helix'. Nieuw is wel dat ondernemingen geen gesloten

organisaties meer zijn en opereren in tal van (globale) netwerken. Zo zijn innovaties tegenwoordig ondenkbaar zonder samenwerking met externe partners. Daarnaast kent de huidige economie vele intermediairs die ieder een eigen, vernieuwende rol spelen: kennisinstellingen, kennismakelaars, ontwerp bureaus, toeleveranciers, ZZP'ers. Succesvol ondernemen is nauw gekoppeld aan de talenten van medewerkers. Een professionele infrastructuur voor scholing en een effectieve arbeidsmarkt maken het mogelijk de korte-termijnvisie – omzet, winst – te verbinden met duurzame groei en vernieuwing op de langere termijn. De onderstaande figuur illustreert de verschillende elementen van een economisch ecosysteem. • (AV)

elementen, outputs en uitkomsten van entrepreneuriale ecosystemen



Bron: Stam, E. (2014). Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap. ESB, 20 november 2014

Sociaal bakkie leut

Het eerste koffiehuis van Europa opende zijn deuren in 1645 (in Venetië) en van daaruit verspreidde het verschijnsel zich al snel over de rest van het continent en later ook naar de Nieuwe Wereld. In de 19de eeuw stonden koffiehuisen in Nederland in laag aanzien. Ze hadden de naam dat er veel alcohol werd gedronken, flink gegokt en dat het broeiesten waren van politieke onrust waar agitators de revolutie predikten. Bovendien werd het weekloon van arbeiders vaak uitbetaald in deze 'café's' (inderdaad: vernoemd naar het Franse woord voor koffie), waardoor de verleiding om de verdiensten meteen om te zetten in spiritualia wel erg groot was. In Nederland veranderde dat toen werkgevers en *Volksbond tegen Drankmisbruik* besloten om het koffiehuis op een nieuwe leest te schoeien: er werd geen alcohol meer geschonken, maar *koffie*. Het weekloon kon voortaan weer (bijna) integraal mee naar huis, in plaats van ter plekke te worden verbrast.



Foto: ISG

De voorlopers van huidige foodservice-organisatie Albron behoorden tot de initiatiefnemers van dit koffiehuis-nieuwe-stijl. In moderne bewoordingen zou je kunnen zeggen dat ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid namen en niet bang waren om een groot sociaal-maatschappelijk probleem op een praktische en winstgevendende manier bij de kop te pakken. Teun Verheij, de huidige algemeen directeur van Albron, probeert vandaag de dag in feite hetzelfde te doen. Succesvol ondernemen is in zijn ogen de motor van de samenleving. "Een bedrijf moet concurreren zijn. Maar ook duurzaam. Daar zit het maatschappelijk rendement. Je kunt je maatschappelijke verantwoordelijkheid als bedrijf niet 'afkopen', daar zijn de financiële marges ook te smal voor. Wel kun je er voortdurend op gericht blijven."

De mix van bedrijfsrendement en maatschappelijke meerwaarde is goed voor klanten en andere stakeholders. Daarom werkt Albron, dat – net als veel andere bedrijven – de Code Verantwoordelijk Marktgedrag toepast, bijvoorbeeld samen met SW-bedrijven. "Voor succesvol en duurzaam ondernemen ben je afhankelijk van mensen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat goed personeelsbeleid cruciaal is." Kort samengevat: het koffiehuis blijft zich (maatschappelijk) ontwikkelen. • (KvdH)

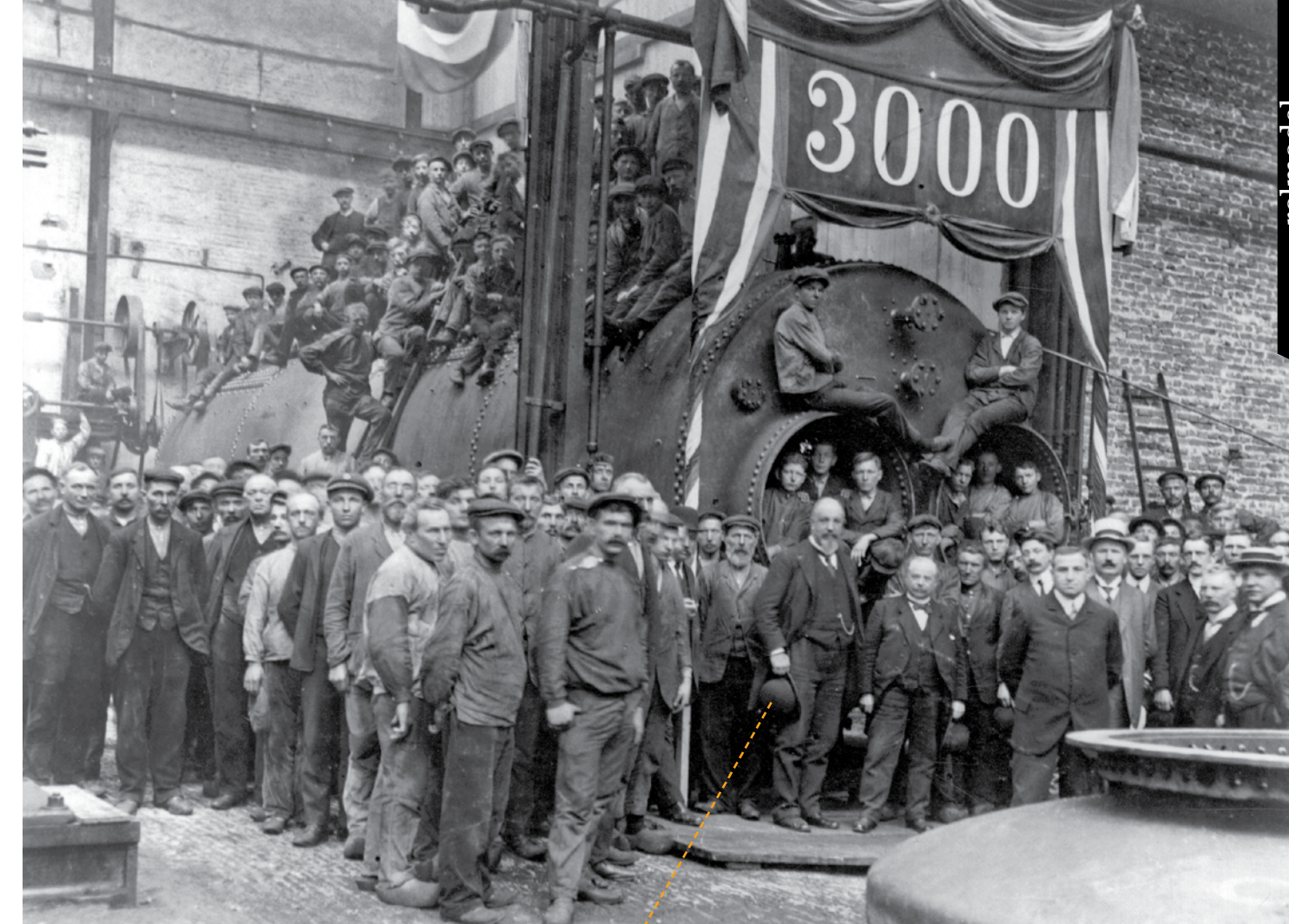


Dirk Willem Stork en zijn vrouw Catharina van Aken

Het personeel kreeg in 1897 voortaan drie (!) vakantiedagen per jaar en Stork ontwierp een systeem dat erop was gericht zijn arbeiders tot mede-vennoten te maken:

“Het is ons werkelijk ernst met onze wens, de fabriek te maken tot een zaak voor allen”.

De Storkfabrieken in Twente zijn een begrip in industrieel Nederland. Voortgekomen uit de Twentse textiel, wist oprichter Charles Stork (1822-1895) de machinefabriek tot een groot en internationaal succes te maken. Net als J.C. van Marken van de Delftse Gistfabrieken zagen zij in dat een goede verhouding met het technisch geschoolde personeel de onderneming ten goede kwam. Als overtuigde liberaal was Stork senior tegen ieder staatsbemoeienis met het economische leven. Niettemin realiseerde hij zich dat het goed behandelen van zijn personeel ook hem geen windeieren legde. Dat inzicht zien we ook terug bij een van zijn zonen, Dirk Willem Stork (1855-1928). Waar zijn vader in de geest van Van Marken een



Feestelijke foto ter gelegenheid van de 3000ste ketel bij Stork, met Dirk Willem Stork als middelpunt

Foto: ISG

Sociaal voelend in alle vrijheid

Dirk Willem Stork

bescheiden pensioenfonds en een verzekering tegen bedrijfsongevallen in het leven had geroepen (zonder overigens iets aan preventie te doen) ging Dirk nog een paar stappen verder. Zo kreeg het personeel in 1897 voortaan drie (!) vakantiedagen per jaar en ontwierp hij een systeem dat erop was gericht zijn arbeiders tot mede-vennoten te maken: "Het is ons werkelijk ernst met onze wens, de fabriek te maken tot een zaak voor allen".

Toen de fabriek tijdelijk minder winst maakte, verdween de belangstelling van de werknemers voor deze 'commanditaire deelneming' echter al snel. Andere initiatieven waren een studiefonds voor de kinderen van arbeiders en de invoering in 1914 van de vrije zaterdagmiddag. Kroon op

zijn werk was de aanleg van een tuindorp (het Lansink) voor geschoolde arbeiders in Hengelo. In tegenstelling tot Van Marken (het Agnetapark) ging hij er zelf niet wonen, omdat hij zijn werknemers niet het gevoel wilde geven dat ze op de vingers werden gekeken. Net als zijn vader was Dirk Stork fel tegen sociale wetten en de door hem in 1898 opgerichte Vereniging van Nederlandsche Werkgevers had als belangrijk doel de absolute vrijheid van ondernemen veilig te stellen. Het was aan de fabrikanten om sociale voorzieningen te treffen, niet aan de staat. De door Lely in 1899 gepresenteerde Ongevallenwet was hem dan ook een doorn in het oog. Hoewel Stork duidelijk sociaal voelend was, bleef hij zijn liberale ideeën trouw. Anders dan Van Marken, die veel minder gekant

was tegen sociale wetgeving, vertegenwoordigt Dirk Stork (net als zijn vader en zijn broers) het klassieke model van de ondernemer waar de arbeiders volledig afhankelijk van waren als het ging om hun sociale positie. Naast sociaal gevoel werd Dirk Stork ook gedreven door de wens revolutie en klassenstrijd te voorkomen. Vandaar zijn motto dat decennialang de kop van de Hengelosche Fabrieksboede sierde: 'Allen voor elkaar, geen strijd maar samenwerking'. Ondanks zijn afkeer van wettelijke regelingen, heeft zijn voorbeeld een rol gespeeld in de opkomst en ontwikkeling van de Nederlandse overleg-economie. Veel van de door hem voor Stork in het leven geroepen regelingen zijn uiteindelijk in een door hem zo verfoeide wettelijke vorm gegoten. • (LL)

rolmodel

Harry Starren

voorzitter Federatie Nederlandse
creatieve industrie / dean
de Nederlandse School



Geld verdienen met
goede doelen maakt
dat je dubbel
tevreden thuiskomt.
En bovendien kun je
je kinderen recht in
de ogen kijken.

Foto: Muriel Janssen

Ik verkeer nogal eens onder werkgevers. Of laat ik preciezer zijn: onder ondernemers. Niet allemaal staan ze in vuur en vlam voor de ideeën die AWWN naar buiten brengt. Iemand wiens identiteit ik zal beschermen onthulde in vertrouwen: "Nu de rol van vakbonden afneemt begint ineens mijn eigen organisatie uitspraken te doen die je eerder van een vakbond verwacht. Ik weet niet of ik daar op zit te wachten. Eerst maar eens zorgen voor winstherstel en groei, zou ik zeggen."

Ik knikte begrijpend. Hij verstond het als instemming. Een misverstand dat je wel vaker ziet. Ik denk dat het AWWN past om voorop te lopen, met het welbegrepen eigenbelang van ondernemers voor ogen. Economie en bedrijfsleven zijn gebaat bij een goed functionerend sociaal-zekerheidsstelsel, ook voor zelfstandige professionals. Een randvoorwaarde voor flexibiliteit. Wanneer een goed sociaal-zekerheidsstelsel ontbreekt, neemt de bereidheid af om te gaan bewegen op de arbeidsmarkt. Mensen zijn niet gek – dat bewijzen onze groeicijfers uit het verleden.

Maatschappelijke betrokkenheid is niet alleen een voorwaarde voor ondernemen maar ook de weg naar duurzame profijtelijkheid. Maatschappelijke problemen plaatsen ondernemingen voor uitdagingen. Die kunnen variëren van bijvoorbeeld de veiligheid van Manhattan (waar overstromingen een reële dreiging vormen) tot het leefbaar houden van snelgroeiende steden in Azië en het verbeteren van de voedselproductie en -distributie in Afrika. Maar die problemen bieden ook winstkansen. Laten we de marges die ze innovatieve ondernemingen in het vooruitzicht stellen niet onderschatten. En de meerwaarde van de gevonden oplossingen evenmin. Waar de winsten op consumentenproducten voortdurend onder druk staan, zijn de marges in de kennisintensieve dienstverlening relatief hoog. Zeker als het unieke vaardigheden en kennis betreft. Kennis die opgeslagen ligt in netwerken waarvan de invloed verder reikt dan alleen dat ene bedrijf.

Lang was maatschappelijk ondernemen een vrije keuze. Eén die je je als bedrijf moest kunnen permitteren. Die tijd is voorbij. Voor achterblijvers is maatschappelijk ondernemen iets wat geen winst oplevert maar kosten. Maar niettemin noodzakelijk is om te kunnen overleven in de nieuwe, veeleisende omgeving. Wie zich niet aanpast, defensief reageert, mag niet meer meedoen.

Maar we kunnen het ook positief benaderen: de marges die maatschappelijke meerwaarde oplevert vormen, zoals gezegd, wel de meest duurzame weg naar winst. In gewone mensentaal: geld verdienen met goede doelen maakt dat je dubbel tevreden thuiskomt. En je de kinderen bovendien recht in de ogen kunt kijken. Je hoeft ondernemers niet te wijzen op de waarde van winst. Daar gaat het AWWN-jaarcongres 2015 ook niet over. Dat gaat over de winst van waarde. Op termijn heeft iedereen daar het meeste aan.

Zij die voorop durven lopen kunnen profiteren van de kansen die problemen ook in zich dragen. Als CO₂-emissies aan banden worden gelegd dan biedt dat bijvoorbeeld mogelijkheden voor toeleveringsbedrijven in de auto-industrie. Als het water de New Yorkers tot aan de lippen staat, is een dijkstelsel zijn geld meer dan waard. Als we immigratiestromen willen afremmen is stabiliteit en economische voortgang in de landen van oorsprong ineens ook in ons belang. Leefbaarheid en mobiliteit zijn levensgrote problemen, maar evenzeer kansen voor maatschappelijk bewust ondernemerschap. •

Op 20 april 2015 vond het eerste nationale HR-jaarcongres plaats, een initiatief van NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling). Harry van de Kraats van AWWN leidde drie ronde-tafelgesprekken met circa 20 HR-directeuren aan de hand van de volgende stelling: "Bedrijven moeten méér doen dan groei en winst realiseren; er is óók een maatschappelijke rol weggelegd voor leiders en hun ondernemingen." Hieronder een korte impressie.



In gesprek met HR

Hoe verdienen
wij eigenlijk ons
geld? Wellicht
bereik je met zo'n
simpele vraag
meer dan met
de vaak abstracte
en ziellose
discussies over
kernwaarden.

Nieuwe generatie werkenden

Opvallend vaak werd de snel veranderende oriëntatie van de jonge generatie werkenden genoemd. Bedrijven merken dat zij zich steeds meer afvragen 'wat ze bijdragen'. Ze willen graag werken voor bedrijven die maatschappelijke waarde toevoegen, bij ondernemingen die er in hun ogen 'toe doen'.

Wortels in de maatschappij kwijtgeraakt?

"Treurig dat we onze maatschappelijke wortels als bedrijfsleven kennelijk een beetje kwijt zijn," zei één van de deelnemers. Een apart MVO-programma opstarten? "Dat zou niet nodig moeten zijn." Engagement spreekt echter bij veel

bedrijven niet vanzelf. Het vergroten van het bewustzijn is dus een noodzakelijke en belangrijke stap. Eén die hoort bij het werk van AWWN.

Veel valt te leren van de rolmodellen uit de vorige eeuw, ondernemers die hun maatschappelijke rol uit overtuiging oppakten. Ook bedrijven die begonnen als familiebedrijf maar nu groot zijn, behielden een 'maatschappij-gen'. Daarnaast worden grote multinationals genoemd die mondiaal of lokaal betrokken zijn bij maatschappelijke projecten.

Dilemma's

In alle gesprekken kwamen herkenbare dilemma's op tafel. Gaat het om 'moeten' of 'willen'? Wordt sociale waarde afgedwongen door politiek of sociale media, of kies je er als onderneming zélf voor? Ligt alles op het bordje van de onderneming of werken we innovatief samen met andere partijen? Kies je voor de korte termijn (aandeelhouderswaarde) of zet je in op groei, rendement én sociale waarden op de langere termijn? Gaat het om mondiale issues of kun je óók lokaal, in

de regio, je kerncompetenties inzetten om maatschappelijke waarde toe te voegen? Is sociaal verantwoord ondernemen een bijproduct of integraal onderdeel van de ondernemingsstrategie?

Voorbeelden

Voorbeelden die ter sprake kwamen:

- Vlisco, fabrikant van kleurrijke stoffen, opende recentelijk in Kinshasa de *Vlisco Tailor Academy*, waar jonge vrouwen het kleermakersvak leren en zo financiële onafhankelijkheid te verwerven.
- bij grote sportclubs, met name in de VS, winnen topsporters niet alleen wedstrijden maar worden ze ook ingezet voor maatschappelijke projecten in de buurt. De link met de Johan Cruyff Foundation is snel gelegd.
- de fabrikant van astronautenvoedsel, die technologie om voedselbederf te voorkomen gratis ter beschikking stelt.
- ADG Dienstengroep, dat succesfactoren rond het thema etnische diversiteit onderzoekt (zie pagina 42).

De rol van HR

Is HR luis in de pels, of staat het vooral in dienst van het vergroten van aandeelhouderswaarde, opgedrongen door durfkapitalisten die dwingen tot reorganisatie en kostenreducties? "Eerder dat laatste", zeiden onze gesprekspartners. "Zie bijvoorbeeld het maatschappelijke debat over topinkomens. De top van ondernemingen redeneert vanuit feiten terwijl het managen van emoties steeds belangrijker wordt." Misschien moet HR meer dan nu tegengas geven in het debat over de vraag 'Hoe verdienen wij eigenlijk ons geld?'. Durf die vraag te stellen. Of zoals één van de tafelgasten het uitdrukte: "Wellicht bereik je met zo'n simpele vraag meer dan met de vaak abstracte en ziellose discussies over kernwaarden."

Model

AWVN kreeg ook huiswerk mee: een denk-en-doe-model ontwikkelen waarmee bedrijven de discussie kunnen opstarten over het creëren van maatschappelijke waarde. Daartoe zijn inmiddels de eerste stappen gezet: zie de gespreksleidraad op de pagina's 44-45. • (Hvds)

Bedrijven moeten op zoek naar hun maatschappelijke relevantie

Elke reis begint met een eerste stap, en die wordt nu gezet.

Ieder bedrijf heeft iets eigens, kan iets bijdragen aan de samenleving.

Ondernemingen dienen daarom op zoek te gaan naar wat dat 'iets' voor hen is.

Als bedrijfsleven waren we lang onbewust onbekwaam waar het onze rol in de samenleving betrof, vindt Ron Steenkuijl. “In de dagen van de *Wolf of Wallstreet* en de *Material World* van Madonna hadden we geen idee hoe die rol eruit zou moeten zien. Dat is nu anders. We bevinden ons in een transitiefase waarin we bewust onbekwaam zijn en zoeken naar nieuwe wegen.” Veel bedrijven proberen serieus die transitie al vorm te geven, bijvoorbeeld via circulaire businessmodellen of door participatiebeleid, andere bedrijven moeten echt nog wakker worden geschud. Niet voor niets omschrijft Joris Luijendijk in zijn laatste boek het amorele gedrag in de financiële wereld als een systeemfout. Maar, stelt Steenkuijl, “inmiddels bevinden we ons op het punt dat we als bedrijfsleven actief zoeken naar de weg richting een gezonde toekomst.”

Waarom schuilt de uitdaging?

“We komen van ver. Heel lang waren we alleen gefocust op winst. Daardoor ontwikkelden we perverse prikkels, uitsluitend gericht op aandeelhouderswaarde. Dat systeem wankelt. De crisis drukte ons keihard met de neus op de feiten: overheid trekt zich terug, de samenleving polariseert en we zijn hard op weg onze aarde op te gebruiken. Dat heeft grote gevolgen. Heel praktisch: de edelmetalen voor onze smartphones raken in razend tempo op, als we niks doen kunnen we over tien jaar niet meer bellen. Of neem de toenemende spanningen in de samenleving. Zet de polarisatie door, dan kan dat tot conflic-

ten leiden die wij niet goed kunnen beheersen. We stormen regelrecht op de afgrond af. Verandering is dus echt een *must*. We moeten op een andere manier nadenken over onze wereld en samen een nieuwe wereldorde scheppen.”

Welke rol spelen ondernemingen daarin?

“We staan voor grote maatschappelijke uitdagingen. Daar kunnen en mogen wij ons als bedrijfsleven niet aan onttrekken. Bedrijven zijn immers geen geïsoleerde eenheden waar je een hek omheen kunt zetten om vervolgens net te doen alsof de buitenwereld niet bestaat. Ze vormen een integraal on-

derdeel van de samenleving en zijn als zodanig mede verantwoordelijk voor wat daarin gebeurt. Het bedrijfsleven speelt een rol in onze gezamenlijke toekomst. Als bedrijf zul je dan ook niet alleen naar winst moeten kijken maar ook naar maatschappelijke relevantie. Elk bedrijf heeft iets eigens, kan iets bijdragen aan de samenleving. Ondernemingen dienen daarom op zoek te gaan naar wat dat 'iets' voor hen is.”

Wat is dat 'iets' voor uw eigen bedrijf, de ADG Dienstengroep?

“Diversiteit. Wij vinden dat niet alleen een enorm belangrijk thema, maar ook iets dat bij het bedrijf aansluit – bij ons

werken immers meer dan 100 nationaliteiten. Iets doen wat bij je past is essentieel voor je geloofwaardigheid als bedrijf, omdat 'binnen' en 'buiten' congruent moeten zijn. Maatschappijgericht ondernemen wordt dan een soort maatpak dat je gemakkelijk aantrekt. Heel concreet: onze mensen hebben last van de polarisatie in de samenleving, en daar wilden wij als bedrijf iets aan doen. Dat resulteerde een paar jaar geleden in het Nationaal integratiediner (zie de volgende pagina – *red.*). Daarvoor koken mensen een gerecht uit hun land van herkomst en gaan ze daarna aan tafel in gesprek over cultuur. Welke herinneringen hebben ze bijvoorbeeld aan de grootmoeder van wie ze dat gerecht leerden koken? Het eerste diner was met 650 deelnemers meteen een groot succes. Inmiddels heeft het initiatief een landelijk karakter, en doen er 16.000 mensen aan mee.”

Doen jullie nog meer?

“Wij wilden niet dat de aandacht voor diversiteit beperkt zou blijven tot een dag in het jaar samen iets leuks doen. Daarom hebben we het onderwerp diversiteit breder getrokken. Missie, visie en kernwaarden van Asito (een van de ondernemingen van de ADG Dienstengroep) werden met dat in het achterhoofd bijgesteld. De visie is nu: Asito verbindt. Er kwamen kernwaarden bij; naast vakmanschap en discipline ook 'de kracht van kleur', 'maatschappelijke verbinding' en 'het creëren van meerwaarde', zowel binnen als buiten de onderneming. Een speciaal trainingsprogramma zorgt dat die kernwaarden ook echt gaan leven. Tevens werd het Nationaal integratiefonds (NIF, zie pagina 42 – *red.*) in het leven geroepen. Dit stimuleert wetenschappelijk onderzoek naar integratie op de werkvloer en de vertaling daarvan in praktische instrumenten. Via het NIF zoeken we het werkzame ingrediënt voor integratie, om dat vervolgens te kopiëren naar andere bedrijfsploeren. En uiteindelijk naar de hele maatschappij. Ik zou het geweldig vinden als wij straks naar de minister kunnen stappen en zeggen: 'Wij van het bedrijfsleven hebben ontdekt hoe je de problematiek in achterstandswijken kunt oplossen'. Een droom. Hoe die eruit

Maatschappelijke initiatieven zorgen voor een betere reputatie. De *gunfactor* stijgt, en daardoor waarschijnlijk ook het aantal orders.

ziet en hoe we die realiseren vind ik niet zo belangrijk. Elke reis begint met een eerste stap, en die wordt nu gezet. Daarbij moet je telkens je route bijstellen, op weg naar het doel dat je wilt bereiken.”

Wat is precies de meerwaarde van zo'n initiatief?

“Het Nationaal integratiefonds is een typisch voorbeeld van iets wat niet van bovenaf is gedropt maar van onderaf groeit. Het model van de toekomst. Leaders staan niet meer aan de top van de berg, maar in het midden van de cirkel. Van daaruit proberen zij zoveel mogelijk verbindingen te leggen met medewerkers en maatschappij. Samenwerking is daarbij een sleutelwoord. Samen bereik je per definitie meer dan alleen. Elk bedrijf dat zich aan wil sluiten is dus welkom, ook onze concullega's. Heel graag delen we onze kennis over succes- en faalfactoren. Want het gaat er niet om dat we elkaar de loef afsteken met bijvoorbeeld offertes maar dat we een contributie leveren aan de samenleving. Dat is de kracht van synergie. Dan is 1 plus 1 echt 11!”

Hoe ziet u de toekomst?

“Mijn droom is een soort Utopia. Ik zou het fijn vinden als wij de spanningen in de samenleving enigszins kunnen verminderen. Misschien is onze bijdrage slechts een druppel op een gloeiende plaat, maar gezien de omvang van onze onderneming moeten we meerdere druppels kunnen veroorzaken, en wellicht zelfs wel een heel plasje. Als

iedereen dat op zijn eigen terrein doet, komen we ver. Daarom wil ik een appèl doen op ondernemers om te kijken hoe zij vanuit hun *core business* meer waarde kunnen toevoegen aan de samenleving. Goed voor de maatschappij en voor bedrijven zelf. In ondernemingen die hun maatschappelijke rol serieus nemen groeit de motivatie van medewerkers. Dat betekent: minder ziekteverzuim. En één procent minder ziekteverzuim in organisaties als de onze staat gelijk aan een half procent meer winst. Het gaat dus echt ergens over. En motivatie straalt ook af op klanten. Die vragen steeds meer om bedrijven die sociaal handelen, en beoordelen ondernemingen daar ook op. Maatschappelijke initiatieven vanuit bedrijven zorgen voor een beter reputatie. De *gunfactor* stijgt, en daardoor waarschijnlijk ook het aantal orders. Mits wat je zegt ook daadwerkelijk aansluit bij wat je doet.”

Krijgen bedrijven straks een heel nieuwe rol?

“We hebben als bedrijfsleven een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Nee, geen nieuw verschijnsel. Anton en Gerard Philips zorgden rond 1900 al goed voor hun medewerkers. Een eigen medische dienst, een pensioenfonds, huizen... Een schoolvoorbeeld van ondernemen middenin de maatschappij. In de tweede helft van de vorige eeuw werd die maatschappelijke zorg steeds meer weggehaald bij bedrijven – *geoutsourced* – en bij de overheid neergelegd. In de huidige tijd treedt de overheid terug. Het is de vraag of bedrijven niet opnieuw de handschoenen moeten oppakken, deze keer als antwoord op de moderne participatiemaatschappij. We leven in een complexe samenleving die razendsnel verandert, en de problemen zijn zo groot dat niemand die meer in zijn eentje kan oplossen. Je kunt je als ondernemer niet meer permitteren om alleen met je eigen zaken bezig te zijn. We moeten streven naar waardevolle verbindingen en het creëren van werkelijke waarde voor alle stakeholders. Hoe lang we daarover doen weet ik niet. Maar het is de enige weg.” • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Steenkuijl

Nationaal integratiefonds

Recentelijk nam ADG Dienstengroep het initiatief voor het oprichten van het Nationaal integratiefonds. Doel is om via wetenschappelijk onderzoek de integratie van verschillende culturen binnen bedrijven te bevorderen.

Diversiteit draagt bij aan succes, zeker in teams van hoogopgeleide professionals, zo blijkt uit onderzoek. Maar research naar effecten en implicaties van diversiteit in de grote en belangrijke groep *blue collar*-medewerkers is er niet of nauwelijks. Bedrijven staan voor de opgave om juist binnen die groep verschillende culturen op de werkvloer te integreren.

Het Nationaal integratiefonds (NIF) stimuleert gericht wetenschappelijk onderzoek naar bepalende factoren voor het succes van integratieprogramma's in bedrijven. Uiteindelijke doel is om wat werkt in ondernemingen ook toe te passen in wijken, in de maatschappij. Zo draagt het NIF niet alleen bij aan integratie op de werkvloer, maar in de gehele samenleving. Daar wordt Neder-

land economisch en sociaal beter van. Het integratiefonds zoekt bedrijven die mee willen doen. Dat kan via een financiële bijdrage aan onderzoek, maar ook door het bedrijf open te stellen voor vraaggestuurd onderzoek, toegespitst op de feitelijke situatie binnen ondernemingen.

AWVN heeft het NIF van meet af aan ondersteund en denkt mee in een wetenschappelijke adviesraad. • (AV)

Q www.nationaalintegratiefonds.nl



*Het verbinden van mensen
+ het vieren van verschillen
het benutten van kansen*

Nationaal integratiediner

Op 8 oktober 2015 vindt voor de vijfde keer het Nationaal integratiediner plaats. Op die dag koken duizenden mensen met verschillende achtergronden op honderden locaties gerechten met en voor elkaar. Een mooie manier om elkaars cultuur te ontdekken.

Lekker eten vormt de basis, de achterliggende gedachte is breed: verschillen tussen mensen kunnen nieuwe inzichten voortbrengen. Inzichten waar iedereen baat bij heeft. Het Nationaal integratiediner wil onze maatschappij beter maken vanuit de gedachte *niet polariseren, maar samenwerken*. Het idee voor het Nationaal integratiediner ontstond in 2011 bij schoonmaak-

organisatie Asito, onderdeel van de ADG Dienstengroep. Bij Asito werken mensen met meer dan 100 verschillende nationaliteiten. Niet ondanks, maar dankzij die verschillen leveren zij dagelijks topprestaties.

Het diner begon klein maar is inmiddels uitgegroeid tot een groot evenement. Sinds de initiatiefnemers organisaties

uitnodigde zelf iets vergelijkbaars te organiseren, groeit het feest elk jaar verder. Deden in 2011 nog 650 mensen mee, in 2014 participeerden ruim 16.000 mensen uit heel Nederland op meer dan 200 locaties in het Nationaal integratiediner.

Een prachtig initiatief van Asito! Een mooi voorbeeld ook van hoe bedrijven en instellingen de verbinding met de samenleving kunnen leggen. • (AV)

Q www.nationaalintegratiediner.nl



Ik kijk nu al uit naar het volgende diner, ik heb de vorige keren zoveel vrienden gemaakt met mijn roti.

Foto's: nationaalintegratiediner

Zelf een potje knikkeren?

Wilt u in uw eigen bedrijf met management of medewerkers in discussie over ondernemen tussen markt en mensen? Volg de stappen uit deze gespreksleidraad.



* Van CSR (Corporate Social Responsibility) naar CSV (Creating Shared Value): zie pagina 65

Code Verantwoordelijk Marktgedrag



De stakingsacties van de schoonmaaksector in 2010 hebben geleid tot de Code Verantwoordelijk Marktgedrag

Foto: Hollandse Hoogte

De Code Verantwoordelijk Marktgedrag voor de Facilitaire Dienstverlening doet een moreel appèl op opdrachtgevers, opdrachtnemers, inleners, vakbonden en tussenpersonen om sociaal verantwoord en met respect voor de kwaliteit van de dienstverlening opdrachten uit te zetten, aan te nemen en uit te voeren. Daarmee geeft de code een impuls aan het uitbestedings- en inleningsbeleid in Nederland.

De code is opgesteld door opdrachtgevers, opdrachtnemers, werknemers en make-lars in de schoonmaak- en glazenwas-sersbranche, de cateringbranche en de beveiligingsbranche. Uitgangspunt: verandering in marktgedrag is nodig en wenselijk. In goede, maar juist ook in minder goede economische tijden is het belangrijk dat partners samenwerken om de kwaliteit van de dienstverlening en de inzet van

medewerkers hoog te houden.

De code is een verbreding van de al eerder opgestelde code in de schoonmaaksector die tot stand kwam na de langdurige stakingsacties in die sector in 2010. De verbreding naar de catering en de beveiliging past in de lijn van het Sociaal akkoord van april 2013.

Niet alleen de prijs maar juist ook de kwaliteit van de dienstverlening en de arbeids-

omstandigheden waaronder het werk gedaan wordt, moeten bij aanbesteding een belangrijke rol spelen. Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen met oog voor maatschappelijke problemen staat centraal. Economische én sociale aspecten worden verbonden.

AWVN was een van de eerste ondertekenaars van de code. Dat voorbeeld is inmiddels gevolgd door vele ondernemingen uit het AWVN-netwerk. AWVN blijft zich inspannen om het draagvlak voor de code te verbreden. • (HvdS)

Q www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl

Zeer recent kwam de Code Verantwoordelijk Marktgedrag Thuisondersteuning tot stand. Deze code is opgesteld door vertegenwoordigers van gemeenten, aanbieders van thuisondersteuning voor ouderen en werknemers in de zorgsector. De opstellers nodigen anderen uit om zich aan te sluiten en de code mede te ondertekenen.

Q www.transitiecommissiesociaaldomein.nl/code-thuisondersteuning

Business engagement volgens Klaus Schwab

Klaus Schwab, voorzitter van het World Economic Forum, onderscheidt vijf manieren waarop ondernemingen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm kunnen geven. • (AV)



corporate social entrepreneurship

Impliceert dat de sociale en milieutechnische verantwoordelijkheden vertaald worden in producten en/of diensten. Bedrijven die werken vanuit *corporate social entrepreneurship* streven primair en expliciet een maatschappelijk doel na. Financiële doelstellingen zijn daaraan ondergeschikt. Winst staat niet op de eerste plaats.



corporate governance

Bepaalt hoe de onderneming zich gedraagt 'als niemand kijkt', oftewel de ethische en morele standaarden van het bedrijf. Denk daarbij bijvoorbeeld aan respect voor mensenrechten en arbeidsomstandigheden of het bestrijden van corruptie. Staat ook bekend als de 'basishygiëne' van de onderneming.



corporate philanthropy

Verwijst naar investeringen in en bijdragen aan goede doelen. Dit vanuit de gedachte dat je als onderneming iets moet teruggeven aan de samenleving.



corporate social responsibility

Dicteert dat een onderneming niet alleen rapporteert over financiële resultaten, maar ook over wat het doet (en laat) om verwachtingen van stakeholders in te lossen – zowel op sociaal als milieutechnisch gebied.

global corporate citizenship



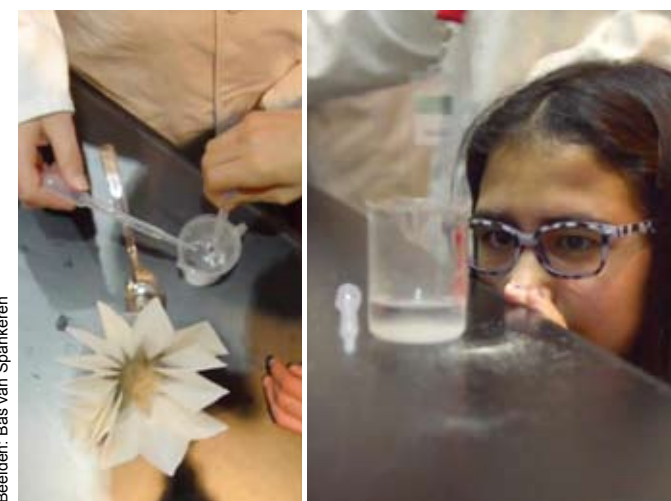
Gaat uit van specifieke maatschappelijke problemen – bijvoorbeeld op het gebied van klimaat, gezondheidszorg, armoedebestrijding of sociale integratie – die een onderneming wil helpen oplossen. Daarmee wil het bedrijf tevens competitief voordeel behalen. Krijgt vaak vorm in samenwerking met de publieke sector en relevante maatschappelijke organisaties. Uitgangspunt is de afhankelijkheid van ondernemingen van 'global development'. Daardoor is het ook in hun eigen belang om *the state of the world* te verbeteren, in samenwerking met *civil society groups*. •

Chemie is cool

BASF Nederland B.V. participeert in de weekendschool van 'Stichting Leuk Om te Leren (LOL)' in Arnhem. Kinderen van 10 tot 14 jaar uit sociaal kwetsbare milieus komen hier op zondagmiddag bijeen om te leren, hun horizon te verbreden maar vooral ook om hun talenten te verkennen. Gastdocenten vertellen over hun beroep en verzorgen een interactief programma. Leren door te doen, dus. BASF levert gastdocenten en *buddies*; medewerkers begeleiden de leerlingen ook buiten werkuren.

"Wij vinden het belangrijk om kinderen kennis te laten maken met inspirerende beroepen, waaronder de wereld van de chemie. Chemie is *cool*, zeker ook voor kinderen", zegt Freek Bosse, HR-manager bij BASF Nederland. "Onze activiteiten rond weekendscholen passen in het programma *Connected to care*". Daarin worden medewerkers uitgedaagd op zoek te gaan naar lokale doelen waaraan zij een bijdrage kunnen leveren. "Niemand kan in zijn eentje de wereld veranderen, maar als veel mensen in veel plaatsen veel kleine dingen doen, lukt dat misschien wel. Vertrouwen en lokale betrokkenheid als het nieuwe 'groen' van de 21ste eeuw". Onderwijs en educatie vormen de rode draad in de maatschappelijke activiteiten van BASF. "Wij willen kinderen bewust maken van de rol van chemie in het dagelijkse leven. Daarom zijn we ook partner van Artis' Micropia, 's werelds eerste museum waar de onzichtbare wereld van micro-organismen zichtbaar wordt gemaakt, en van Science Center Nemo in Amsterdam. Bij Nemo kunnen kinderen in het laboratorium zelf proefjes en experimenten doen. We nemen geregeld basisschoolklassen mee naar Nemo". • (KvdH)

Q Bekijk de video op YouTube: BASF - Leuk om te Leren



Beelden: Bas van Spankeren

Een groep eerstejaars van LOL is bezig met proefjes in het Watermuseum Arnhem



De trotskoffer, voor alles waar je trots op bent

Trotskoffers en helden met geld

De Stichting ABN AMRO Foundation richt zich op het versterken van mensen in een kwetsbare positie. Jaarlijks worden zo'n 360 vrijwilligersprojecten gesteund. De exacte invulling bepalen medewerkers van ABN AMRO grotendeels zelf. Op die manier worden ze gestimuleerd een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Elke medewerker mag jaarlijks 36 uur van zijn werktijd aan maatschappelijke projecten besteden. "Ongeveer 10.000 medewerkers maken hier elk jaar gebruik van", zegt directeur Ernst Boekhorst. "Het maakt medewerkers trots en zorgt voor betrokkenheid."

Enkele voorbeelden van projecten:

- *microfinanciering*: coaches van ABN AMRO zetten zich in voor Qredits, een stichting die kleine leningen geeft aan startende Nederlandse ondernemingen
- *lees- en rekenhulp*: in zes weken worden kinderen met een lees- en rekenachterstand klaargestoomd voor de middelbare school
- *programma 'Word een held met je geld'*: kinderen op de basisschool krijgen 'geldles' om te leren verstandig met geld om te gaan.



Daarnaast is het sponsorbeleid van ABN AMRO – 'Partner van de toekomst' – gericht op ondersteuning van tal van sociale projecten. Een mooi voorbeeld is de 'trotskoffer'. Daarin kunnen kinderen dingen bewaren waar ze trots op zijn. Een moeilijke taalopdracht die toch goed gemaakt is, een foto van een hond waar ze bang voor waren maar nu hebben geaaid. Boekhorst: "Ieder mens heeft iets om trots op te zijn. Met de trotskoffer maken we kinderen bewust van hun talenten". Veel sponsor- en foundationactiviteiten zijn lokaal gericht. "Daardoor halen we de sociale omgeving van medewerkers de organisatie binnen. Dit heeft een waanzinnig positief effect. Op alle fronten". • (KvdH)

Moeten ondernemingen werkgelegenheid scheppen?

column

Peter van Lieshout

psycholoog / filosoof



Er is aanleiding om die vraag te stellen, nu veel bedrijven vooral geïnvesteerd hebben in het versterken van hun financiële positie.

Onderneming en samenleving kunnen zich op allerlei manieren tot elkaar verhouden. De onderneming kan zich richten op producten en diensten met een duidelijke maatschappelijke meerwaarde, kan maatschappelijke waarden als duurzaamheid en veiligheid goed in haar bedrijfsbeleid tot uiting laten komen, maatschappelijk nuttige activiteiten sponsoren, mensen met een arbeidshandicap in dienst nemen, gericht diversiteitsbeleid voeren of haar bedrijfsruimten open stellen voor maatschappelijke activiteiten. Een vraag die lang onder de oppervlakte bleef maar de komende jaren weer actueel wordt, is of de onderneming ook een verantwoordelijkheid heeft in het creëren van werkgelegenheid.

Ondernemingen leveren een maatschappelijke bijdrage doordat ze banen scheppen – dat is geen punt van discussie. Wel is het de vraag of het van ondernemingen gevraagd mag worden zich extra in te spannen om werkgelegenheid te creëren. Er is alle aanleiding om die vraag te stellen. De relatie tussen steeds slimmer wordende technologie en het verdwijnen van banen – met name in het midden-segment – wordt steeds duidelijker. In Nederland zagen we tot het eind van de vorige eeuw dat door robotisering vooral laaggeschoold werk in de maakindustrie verdween, maar de laatste vijftien jaar zien we vooral banen in de administratieve dienstverlening wegvallen door de opkomst van ICT. Banken en verzekeraars zijn halve ICT-bedrijven, die steeds minder mensen aan de balie en de telefoon hebben en die eveneens afscheid hebben genomen van een hele batterij aan administratieve medewerkers. Ieder jaar opnieuw daalt daarom de werkgelegenheid bij banken en verzekeraars.

Op andere terreinen zullen vergelijkbare ontwikkelingen plaatsvinden. De publieke dienstverlening (van de afgifte van paspoorten tot het uitdelen van verkeersbonnen) maakt straks ook zo'n efficiencyslag, en daarna zijn het onderwijs en de zorg aan de beurt. Veel van het werk dat daar gebeurt, kan immers voor een belangrijk deel vervangen worden door intelligente software – van het geven van aardrijkskundeles tot het interpreteren van laboratoriumgegevens.

In Nederland zijn de werkgelegenheidseffecten van dergelijke ontwikkelingen nog beperkt; elders, waar een minder uitgebreid sociaal vangnet bestaat, is de uitholling van middenklassenbanen al veel nadrukkelijker merkbaar.

De vraag die zich aandient is of bedrijven niet aangesproken kunnen worden op de werkgelegenheidseffecten van dergelijke ontwikkelingen. En dat geldt eens te meer nu veel bedrijven in het afgelopen decennium vooral geïnvesteerd hebben in het versterken van hun financiële positie en/of het inkopen van eigen aandelen. Investerings zijn sterk achtergebleven.

Het is interessant om te zien dat in Duitsland de cao's steeds meer het karakter krijgen van een ontwikkelovereenkomst: niet alleen van de individuele medewerker, maar ook van het bedrijf. Vakbonden zijn bereid zich meegaand op te stellen bij flexibilisering van het functie- en loongebouw om zo innovatie en ontwikkeling beter te faciliteren. Maar ze willen er wel iets voor terug: afspraken over de richting waarin die innovatie zich zal ontwikkelen, in het bijzonder de werkgelegenheidseffecten ervan. Dat zou een wenkend perspectief kunnen zijn voor sociale partners in Nederland. Zij komen in cao-onderhandelingen te vaak niet veel verder dan het voeren van een verwoed gevecht om een beperkte loonsverhoging. •



Pater familias in een Eindhovense 'company town' Frits Philips

Foto: IISG

Frits Philips stond bekend als religieus en sociaal bewogen

Of we Frederik Jacques (Frits) Philips (1905-2005) een maatschappelijk verantwoord ondernemer kunnen noemen, hangt af van wat je daaronder verstaat. Vast staat dat hij Eindhoven tot een ware *company town* uitbouwde en de werknemers van Philips het gevoel gaf te behoren tot één grote familie. Deze zoon van oprichter Anton Philips trad in 1935 toe tot de directie van het bedrijf en bleef bij het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog als een van de weinigen in Eindhoven. Daar zette hij de productie voor de bezetter voort, maar wist ook een deel van het joodse personeel te

behoeden voor deportatie. Die verzetsdaad hing mogelijk samen met de gedeeltelijk joodse wortels van de familie Philips, die zich in de jaren zestig van de negentiende eeuw vanuit Duitsland in Zaltbommel vestigde. Pikant detail is dat deze grondvesters van een van de meest succesvolle kapitalistische bedrijven ter wereld daar in de winter van 1863-1864 hun achterneef Karl Marx ontvingen, die bij zijn familie in alle rust kon werken aan zijn magnus opus *Das Kapital* (1867). Een boek dat dankzij de Franse econoom Thomas Piketty weer volop in de schijnwerpers staat.

Hoewel Frits Philips vooral bekend stond om zijn belangstelling voor techniek, maakte hij Philips tot een bedrijf dat zijn werknemers van de wieg tot het graf verzorgde.

Frits Philips stond bekend als een religieus en sociaal bewogen pater familias. De relatie met zijn vader Anton Philips was niet zo best. Die vond zijn enige zoon maar een dromer en het feit dat Frits zich samen met zijn vrouw aansloot bij de Oxford Groep, een religieus getinte beweging die vredelievendheid, eerlijkheid, reinheid en onbaatzuchtigheid propageerde, maakte het allemaal niet beter. Uiteindelijk zou Frits Philips in 1961 (zijn vader was toen al tien jaar overleden) formeel aan het hoofd van het concern komen. Hoewel hij vooral bekend stond om zijn belangstelling voor techniek, maakte hij Philips tot een bedrijf dat zijn werknemers van de wieg tot het graf verzorgde. Net als de Limburgse mijnen zorgde het concern voor huisvesting, en

daarnaast waren er studiebeurzen, een eigen gezondheidsdienst, winkels, sport- en culturele verenigingen. Dit beleid kwam uiteraard niet alleen voort uit altruïsme. Net als bij Stork in Hengelo en Van Marken in Delft, profiteerde Philips van de loyaliteit van zijn werknemers, en het sociale beleid was erop gericht polarisatie waar mogelijk te voorkomen. Vakbonden waren welkom, maar in de Philips-personeelsraad, voorgezeten door de directie van Philips, werd de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid zoveel mogelijk gladgestreken. Die personeelsraad stond overigens model voor de in 1950 vastgestelde Wet op de Ondernemingsraden. Waar veel sociaal voelende ondernemers voor de Tweede Wereldoorlog nog fel tegen staatsbemoeienis waren, zien we bij Frits Philips (en ook bij zijn tijdgenoot Cornelis Honig) hoezeer overheid en bedrijfsleven elkaar wederzijds gingen beïnvloeden. Niet toevallig werd de directeur van de afdeling Arbeidszaken van Philips, ir. Z. de Fetter, later Directeur-Generaal van de Arbeid op het ministerie van Sociale Zaken. Dat het paternalisme van Frits Philips in kon druisen tegen de belangen van de arbeiders, bleek vooral uit conflicten over het recht van ondernemingsraadleden om rechtstreeks met hun achterban te overleggen. Pas na het aftreden van 'Oom Frits' uit de Raad van Bestuur in 1971, ging de directie alsnog overstag. • (LL)



Frisse blik als succesvolle springplank

Bij Frisse Blikken worden jonge talentvolle mensen opgeleid tot zelfstandig ondernemer in de zakelijke dienstverlening. Ze helpen opdrachtgevers als ARCADIS, Eneco en ING om huidige en toekomstige (maatschappelijke) problemen op te lossen. Zo doen Frisse Blikkers niet alleen werkervaring op, maar bouwen ze ook aan een eigen netwerk.

Kim van Meeuwen, communicatie- en recruitmentmanager bij Frisse Blikken, noemt het bedrijf een springplank naar succesvol ondernemerschap. "We geloven in mensen die het gewoon gaan doen, vol enthousiasme en durf. Omdat we ondernemerschap zo belangrijk vinden, is het niet meer dan logisch dat we niet alleen investeren in onze eigen Frisse Blikkers, maar óók in ondernemers-in-spe voor wie dat eigen bedrijf misschien een stuk minder vanzelfsprekend is."

Vorig jaar participeerde Frisse Blikken in de Bart de Graaff Foundation, een stichting die ondernemerschap voor mensen met een beperking gemakkelijker wil maken. Het bedrijf begeleidde zogeheten 'bikkels', jonge ondernemers met een ziekte of lichamelijke beperking. "We zetten ons eigen netwerk en onze expertise in om deze mensen verder te helpen. Dat past ook goed bij onze missie: het stimuleren van ondernemerschap onder jongeren."

Ook verschillende manieren besteedt Frisse Blikken aandacht aan de maatschappelijke kant van ondernemen. Bijvoorbeeld in de training 'Ondernemer voor een dag'. Die geeft Frisse Blikkers de ultieme kans om hun ondernemerskwaliteiten te laten zien. Ze werken daarvoor in teams. Ieder team krijgt aan het begin van de dag € 500 en een auto, met als opdracht om binnen die ene dag zoveel mogelijk geld te verdienen. Van Meeuwen: "De opbrengst gaat naar een zelfgekozen goed doel. Enorm motiverend, zo bleek. Aan het einde van de dag hadden sommige teams tot zes keer de inleg verdiend." • (KvdH)

Wat vindt de beleidscommissie?

Aart van der Gaag / Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU)

"Nou, het is gewoon hartstikke leuk, zei de HR-functienaris van de supermarktketen op de vraag waarom zij met arbeidsbeperkten werken. Van ondernemers die het doen – werken met arbeidsbeperkten – horen we vaak dit antwoord, of antwoorden van gelijke strekking. Geen grote beleidsverhalen, nee, het is normaal, het is leuk, en ja, er is weleens wat, maar met wie niet? Prima, wat mij betreft. Want het moet namelijk gewoon worden dat iedereen mee kan doen."



Paul Peter Feld / Enexis

"De wereld wordt complexer. Ondernemingen moeten continu en bewust werken aan hun *license to operate*. Dit vraagt om nieuwe manieren van organiseren, leren, samenwerken en leiderschap. De formele leider maakt plaats voor een proces van leiderschap. Dit sociale proces zal gezamenlijk worden ingevuld en leiderschap is dan het resultaat van co-creatie. Door leiderschap te delen verbetert de kwaliteit en wordt waarde toegevoegd die veel verder reikt dan de onderneming alleen. Delen is duurzaam vermenigvuldigen."

De AWWN-beleidscommissie fungeert als klankbord voor de AWWN-directie op het gebied van de inhoudelijke beleidsthema's, de politieke en maatschappelijke actualiteit en ontwikkelingen op het gebied van arbeidsverhoudingen.

Joba van den Berg-Jansen / Bouwend Nederland

"Mijn oma woonde in een dorp en ik deed boodschappen voor haar. De melkboer was een paar huizen verderop, maar voor de eieren moest ik drie straten verder naar mevrouw Krauwel. Die was weduwe, en daar moest de schoorsteen ook roken, zei mijn oma. De middenstand subsidieerde verenigingen en zorgde (met werk en op andere manieren) ook voor degenen met wat minder talenten. Het werk werd gegund aan mensen uit de lokale gemeenschap, vanuit de overtuiging dat je samen een maatschappij moet maken waarin iedereen een plek heeft. Die verantwoordelijkheid voor je naaste en de wereld om je heen werd mooi beschreven door Geert Mak bij de uitreiking van de Gouden Ganzenveer. In de bouw wordt die verbindende rol tussen ondernemingen en samenleving nu vormgegeven via *social return*. Goed voorbeeld doet goed volgen?" •



Foto: Martin Waalboer

Ad van Beek / Movares

"Als organisatie hebben we uiteraard een maatschappelijke rol. We zijn onderdeel van en hebben een verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving. Die verantwoordelijkheid weegt zwaar, vraagt investeringen, moet integer zijn. En staat dus per definitie op gespannen voet met alleen maar gericht zijn op winstmaximalisatie. Met alle respect: dat zal niet zorgen voor verandering en échte innovatiekracht. Organisaties die daarin blijven hangen, gaan uiteindelijk ten gronde in de continue concurrentiestrijd om goedkope arbeid en kostenbeheersing. De factor arbeid/mens wordt daar gemarginaliseerd – want te duur en te onvoorspelbaar. Die werkwijze is noch duurzaam, noch gericht op continuïteit. Professionals zullen dan ook in toenemende mate kiezen voor organisaties die waarden gedreven en niet winst gedreven zijn. De menselijke maat, integer en betrokken – daar gaat het om."



Het eigenbelang van sociaal gedrag

column

Paul de Beer

hoogleraar Arbeidsverhoudingen (UvA)
/ mededirecteur Amsterdams Instituut
voor Arbeidsstudies (AIAS)



Volgens de evolutietheorie zou sociaal gedrag geleidelijk moeten verdwijnen. Dit gebeurt echter niet. Veel mensen gedragen zich sociaal ook als zij zelf er geen belang bij hebben.

Is maatschappelijk verantwoord ondernemen een duurzame bedrijfsstrategie? De vraag lijkt op een andere vraag die wetenschappers bezighoudt, namelijk of solidair of pro-sociaal handelen een duurzame vorm van menselijk gedrag is. Evolutiebiologen dachten lange tijd van niet. Immers, als sommige individuen solidair zijn terwijl anderen zich opportunistisch gedragen, dan kunnen de laatsten misbruik maken van de eersten. Daardoor zijn de opportunisten in het voordeel: zij profiteren wel van de solidariteit van anderen, maar hoeven er zelf niet aan bij te dragen. Door *the survival of the fittest* krijgen de opportunisten de overhand, waardoor uiteindelijk alleen opportunisten overblijven. De enige situatie waarin solidair gedrag kan standhouden is als er tussen de leden van de gemeenschap genetische verwantschap bestaat en als zij opportunistische soortgenoten kunnen onderscheiden van solidaire. In het eerste geval kan men de overlevingskans van de eigen 'solidaire' genen vergroten door een bloedverwant te helpen. In het tweede geval kan een solidair groepslid alleen relaties aangaan met andere solidaire groepsleden, zodat de opportunisten geen misbruik kunnen maken van hun pro-sociale gedrag. Beide omstandigheden doen zich echter alleen voor in kleine gemeenschappen waarin iedereen elkaar kent. In een grote anonieme maatschappij zou solidair gedrag dus geleidelijk moeten verdwijnen.

Dit gebeurt echter niet, blijkt uit onderzoek. Veel mensen gedragen zich sociaal ook als zij zelf – of hun 'genen' – er geen belang bij hebben. Dat kan te maken hebben met selectie op groepsniveau – groepen met veel solidaire leden zijn in het voordeel ten opzichte van groepen met weinig solidaire leden. Ook wordt het in verband gebracht met maatschappelijke instituties die solidair gedrag aanmoedigen en opportunistisch gedrag bestraffen.

Voor maatschappelijk verantwoord gedrag van ondernemingen geldt iets vergelijkbaars. In een markteconomie met scherpe concurrentie – een situatie vergelijkbaar met de evolutionaire overlevingsstrijd – dreigt een bedrijf dat MVO hoog in het vaandel heeft het in de concurrentiestrijd af te leggen tegen concurrenten die zich richten op maximale winst. Een maatschappelijk verantwoord opererend bedrijf moet immers hogere prijzen rekenen of met een lagere winst genoegen nemen. Zelfs als de bedrijfsleiding het laatste accepteert, is het de vraag of de aandeelhouders dit ook doen. In lijn met de evolutietheorie is duurzaam MVO wel goed denkbaar bij familiebedrijven. Die staan immers niet onder druk van anonieme aandeelhouders.

Maar als een N.V. iets van zijn rendement opoffert om maatschappelijke doelen na te streven, loopt het de kans door zijn ontevreden aandeelhouders te worden afgestraft. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in dat geval alleen mogelijk in een omgeving die MVO ondersteunt. Net zoals solidaire mensen de meeste overlevingskans hebben als zij alleen met andere solidaire mensen verkeren, zo kan een MVO-bedrijf overleven als het voldoende klanten heeft die bereid zijn iets meer te betalen voor een maatschappelijk verantwoord geproduceerd product. Wat ook helpt is als medewerkers het MVO-beleid steunen en bereid zijn concessies te doen in hun arbeidsvoorwaarden. Tenslotte kan ook de overheid MVO (bijvoorbeeld fiscaal) ondersteunen. Een bedrijf dat zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid wil tonen doet er dus verstandig aan zich eerst te vergewissen dat het hierin niet alleen staat. •

Uit de wandelgangen

Advies- en ingenieursbureau Movares staat midden tussen markt en mensen. We praten met Johan van den Elzen, voorzitter van de groepsdirectie. Kernwaarden voor Van den Elzen zijn integriteit, transparantie en vooral congruentie "Je gunt mensen iemand als Nelson Mandela als baas, een man die niet van kleur verschoot door steeds wat anders te vinden en te doen."

Movares en de economie van het genoeg



Niets is erger dan een bedrijf waar alle neuzen in dezelfde richting wijzen.

Ruimte geven aan nieuwe initiatieven ziet Van den Elzen als zijn belangrijkste taak. "Mijn invloed is groot als het om waarden, normen en cultuur gaat; ik probeer het DNA van Movares te versterken." Kenmerkend voor dat DNA is onder andere sociale innovatie. "We werken aan volwassen arbeidsrelaties en zien de ondernemingsraad en vakbonden als innovatieve

partners. En die cultuur is onlosmakelijk verbonden met onze kijk op aandeelhouderswaarde." Ter illustratie: ruim de helft van de Movares-medewerkers bezit 70 procent van de aandelen van het bedrijf. De directeur zegt dan ook "liever te werken met een doelstelling gericht op ontwikkeling dan op groei". Hij streeft naar winsttevredenheid en is voorstander van de economie van het genoeg.

Ook Movares kreeg een tik van de crisis maar niemand ging gedwongen de poort uit. "Werkgelegenheid is topprioriteit, en misschien wel belangrijker dan continuïteit. Als het goed gaat met de werkgelegenheid, dan gaat het goed met het land. Dat is toch maatschappelijk rendement? Veel beter dan al die ontslagrondes bij andere bedrijven die *de facto* maatschappelijke schade veroorzaken."

Ook belangrijk binnen het Movares-DNA is netwerken. Van den Elzen: "Wij partneren wat af; met onze eigen mensen, gepensioneerden, ZZP'ers en andere netwerken van zelfstandige professionals. Je moet genieten van wat anderen beter kunnen dan jijzelf. Het verrijkt de organisatie. Zo ervaar je de 'kracht van het onderscheid'. Dat biedt ruimte aan subculturen die belangrijk zijn voor ons innovatief vermogen. Niets is erger

dan een bedrijf waar alle neuzen in dezelfde richting wijzen!" En dan is er nog Movares' visie op MVO. "We kijken naar onze eigen mensen, naar klanten en naar mensen van buiten. Wij creëren uit overtuiging – en niet omdat het van de wetgever moet – echte banen voor mensen met een achterstand. Met andere Utrechtse bedrijven stonden we aan de wieg van 'Onbeperkt aan de slag'. Wij vinden het normaal dat bij ons tientallen stagiaires rondlopen. En vanuit onze Movares Foundation bieden we onze mensen de ruimte en de middelen om maatschappelijk relevante projecten te initiëren of te steunen. Als je iets doet uit overtuiging is de vraag wat het oplevert niet zo relevant. Ik weet in elk geval wel zeker dat we op deze manier iets goeds doen voor het bedrijf."

Waarom geeft Movares niet meer bekendheid aan het MVO-beleid? "Omdat iedereen dat hier normaal vindt. Sollicitanten noemen ons wel 'een goed bewaard geheim'. Maar misschien moeten we wel meer aan de weg timmeren. Niet uit borstklopperij, maar als extra stimulans om congruent te zijn. Als je meer *in the picture* staat wordt er meer op je gelet. En dat is prima."

Illustratief voor de werkwijze van Movares is ook de manier waarop het bedrijfsbrede verandertrajecten opzet. "Niet met modellen, niet met externe consultants. Wij werken met proeftuinen: keer op keer blijken mensen uit de eigen organisatie met oplossingen voor complete vraagstukken te komen." Johan van den Elzen wordt straks ook opgevolgd door iemand uit die eigen organisatie: "Als je op een waardegedreven manier leiding wilt geven moet je de organisatie kunnen lezen. Dat kan alleen als je er bent opgegroeid." • (Hvds)

*Onbeperkt aan de slag biedt een virtuele omgeving die werkzoekenden met een arbeidsbeperking en werkgevers met elkaar in contact brengt.

Alleen ondernemers kunnen de grote maatschappelijke problemen oplossen

Het oplossen van maatschappelijke problemen mag nooit ten koste gaan van continuïteit, want een ondernemer die geen winst maakt heeft geen toekomst.

Leiders van familiebedrijven willen het bedrijf sterker achterlaten.

Die nadruk op verantwoordelijkheid voor degenen die na jou komen zie je nu in de volle breedte van het bedrijfsleven langzaam terugkomen.

Ondernemers opereren van oudsher op het snijvlak van markt en maatschappij en nemen daar vaak de leiding. Niet zo gek, want ondernemerschap en leiderschap draaien eigenlijk om dezelfde kwaliteiten: omgaan met verandering, kansen zien en pakken, en iets zien te bereiken waarin je gelooft. Kwaliteiten die in deze tijd hard nodig zijn, aldus Bernard Wientjes.

Zijn ondernemingen te veel losgezongen geraakt van de maatschappij?

"In de 17de eeuw bestond een sterke wisselwerking tussen ondernemerschap en leiderschap. Ondernemers waren maatschappelijk leiders en de burgemeesters van Amsterdam behoorden tot de meest geslaagde ondernemers. Maar altijd was er sprake van een zeker spanningsveld. In sommige tijden keerden ondernemers zich af van de samenleving. Zo kwam de focus eind vorige eeuw vooral te liggen op het creëren van aandeelhouderswaarde, waarmee een kloof ontstond tussen ondernemers en samenleving. De laatste jaren zie je een beweging terug: ondernemers vinden duurzaamheid steeds belangrijker en nemen zelfs de leiding in de discussie over de Millenniumdoelstellingen. We zijn de kloof dus aan het dichten, maar nog steeds bestaan er tegenstellingen waar we echt iets aan moeten doen. Belangrijk, omdat ondernemers

hun legitimatie vinden in de maatschappij. Ondernemerschap is essentieel voor economie, maatschappij en de vooruitgang van de mensheid. Maar ondernemerschap moet wel draagvlak hebben. Je zit als ondernemer niet in een ivoren toren maar dient met je gezicht naar de maatschappij te staan. Burgers, klanten en consumenten zijn kritischer dan vroeger, maatschappelijk draagvlak en legitimatie zijn essentieel voor de bedrijfsresultaten. Als de maatschappij verwacht dat je duurzaam produceert en je CO₂-uitstoot beperkt, kun je niet zeggen: 'da's niet mijn pakkie an'."

Hoe verhoudt zich dat tot de taak van de overheid?

"In de ideale situatie is wat er in de samenleving gebeurt ook de verantwoordelijkheid van ondernemers. Ik denk dat alleen ondernemers in staat zijn de grote maatschappelijke problemen van deze tijd op te lossen. Zij hebben daarvoor de *know how* en de benodigde

middelen. Als een bedrijf zoals Unilever zegt: 'Wij streven naar een verdubbeling van de omzet en een halvering van onze *footprint*', dan is dat fantastisch. De overheid zou zoiets nooit kunnen verplichten – het moet uit ondernemers zelf komen."

Hoe staan we er nu voor in dat opzicht?

"Maatschappelijk verantwoord ondernemen ontwikkelt zich op een interessante manier. Een aantal decennia geleden nam een kleine groep koplopers duurzaamheid als speerpunt. Het begrip 'duurzame onderneming' deed zijn intrede. Inmiddels is duurzaamheid gemeengoed geworden; je kunt je niet meer permitteren om *niet* duurzaam te werken. Iets vergelijkbaars zal gebeuren met sociaal ondernemen. Er zijn ondernemers die voorop lopen in hun verantwoordelijkheid voor de omgeving waarin zij opereren. Zij vinden het belangrijk dat hun producten en dien-

sten bijdragen aan een oplossing voor maatschappelijke problemen, nemen dat soms zelfs als uitgangspunt. Deze zogenaamde *social enterprises* stellen de maatschappelijke missie van hun bedrijf op de eerste plaats, geld verdienen en winst maken is van secundair belang. Zij richten zich bijvoorbeeld op het scheppen van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ik verwacht dat de opkomst van *social enterprises* ertoe zal leiden dat het nemen van sociale verantwoordelijkheid als bedrijf binnenkort gemeengoed wordt. Vermoedelijk verdwijnt op den duur zelfs het begrip *social enterprise*, en maakt sociale verantwoordelijkheid straks gewoon deel uit van de missie, visie en strategie van organisaties. Met een terugtrekkende overheid en de opkomst van de participatiemaatschappij zal het bedrijfsleven een deel van de maatschappelijke problemen op moeten lossen."

Hoe vanzelfsprekend is dat?

"Volgens Klaus Schwab, voorzitter van het World Economic Forum, is het creëren van toegevoegde waarde voor de maatschappij de nieuwe *license to operate*. Het bijdragen aan een oplossing voor de grote maatschappelijke problemen vormt in deze tijd een wezenlijk onderdeel van ondernemen. Dat betekent dat je als ondernemer rekening moet houden met de sociaal-economische omstandigheden waaronder jouw producten of diensten tot stand komen. Het is ondenkbaar dat Nederlandse bedrijven gebruik maken van kinderarbeid. En ze moeten ervoor zorgen dat hun toeleveranciers dat ook niet doen. Maar het gaat niet alleen om problemen ver weg. MVO begint dicht bij huis. Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat je als ondernemer kansen biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een beperking. Alle problemen van de wereld op je schouders nemen gaat niet, wel kun je kijken hoe jij in jouw omgeving kunt bijdragen aan een betere wereld. Dat zou elke ondernemer moeten doen; ook de bakker op de hoek. Daarbij gaat het om heel praktische dingen, zoals bijvoorbeeld personeelsbeleid. Waarom zou je niet iemand achter de kassa zetten die moeilijk op

Als de maatschappij verwacht dat je duurzaam produceert en je de CO₂-uitstoot beperkt, kun je niet meer zeggen: 'Niet mijn pakkie an'.

een andere plek aan de slag kan? Of, met het oog op het vergroten van de diversiteit in de onderneming, iemand uit een andere cultuur? Maar eveneens gaat het om zaken als het verminderen van energiegebruik. Zorgen dat de deur automatisch dichtgaat in de winter zodat de warmte binnenblijft. Elke ondernemer kan en moet met dit soort dingen aan de slag."

Worden daardoor ook andere eisen aan leiders gesteld?

"Wat leiderschap betreft leven we in een interessante tijd. Voorheen lag de focus sterk op aandeelhouderswaarde. Een reactie op de periode waarin aandeelhouders wat weinig aandacht kregen. In een poging dat recht te trekken zetten de leiders van beursgenoteerde ondernemingen in de laatste decennia van de vorige eeuw sterk in op het vergroten van rendement. In maatschappelijke ontwikkelingen waren zij minder geïnteresseerd; de nadruk lag op de korte termijn en zij werden afgerekend op het realiseren van winst in de onderneming. De laatste tijd staat er een nieuwe generatie leiders op. Mensen die met het gezicht naar de maatschappij staan en werkelijk vinden dat ze verantwoordelijkheid dragen voor het oplossen van grote problemen in Nederland en de wereld. Zij brengen de balans terug in beursgenoteerde ondernemingen. Een balans die bij familiebedrijven overigens nooit is weggeweest. Daar ligt de focus op de volgende generatie. Dat betekent automatisch dat er sprake is van een langetermijnvisie. Leiders van familiebedrijven willen het bedrijf sterker achterlaten. Die nadruk op verantwoordelijkheid voor

degenen die na jou komen zie je nu in de volle breedte van het bedrijfsleven langzaam terugkomen. Samenwerken is daarbij belangrijk. De maatschappelijke problemen zijn zo groot dat ze alleen in gezamenlijkheid zijn op te lossen. Organisaties als AWWN, VNO-NCW en brancheverenigingen kunnen daarin een grote rol spelen."

Maar er moet natuurlijk ook gewoon brood op de plank?

"Ondernemers staan voor de uitdaging hun winstdoelstellingen te combineren met maatschappelijke doelstellingen. Het oplossen van maatschappelijke problemen mag nooit ten koste gaan van continuïteit, want een ondernemer die geen winst maakt heeft geen toekomst. Dus is het de kunst maatschappelijke taken naar je toe te trekken *binnen een verdienmodel*. Als jij een organisatie opricht die maatschappelijke problemen oplost en gewoon een goede winst realiseert, ben je spekkoper. En dat kan! Het idee dat duurzame producten geen goed rendement opleveren is achterhaald. Toch leeft nog steeds de overtuiging dat je geen winst zou kunnen maken met maatschappelijke producten. Daar moeten we van af. Laten we streven naar een toekomst waarin we met behoud van rendement en ondernemerschap, en op basis van de kracht van innovatie een bijdrage leveren aan de maatschappij. Werken aan het algemeen belang hoort een vorm van eigenbelang te zijn. Als maatschappelijk belang niet ondernemend aangepakt en met winst gerealiseerd kan worden, dan heeft de maatschappij geen toekomst."

Maakt u zich zorgen over de toekomst?

"Nee, daarover ben ik meer dan optimistisch. Dat heeft te maken met de gretigheid, het enthousiasme, de maatschappelijke betrokkenheid en het innovatieve vermogen van de jonge mensen aan wie ik lesgeef. De nieuwe leiders van de maatschappij zijn anders dan de huidige. Meer dan ooit zullen ze rekening houden met wat er in de samenleving gebeurt en nodig is." • (PP)

Bekijk het interview online www.awwn.nl / zoekwoord: Wientjes

De beste investering is die in mensen

column

Jaap Jongejan

algemeen directeur SBI / voormalig voorzitter CNV Vakmensen



We weten dat duurzaamheid vooral betrekking heeft op de twee laatste van de bekende drie P's (People, Planet, Profit). We weten dat we in de laatste 150 jaar meer opmaken van de Planet dan in de tienduizenden jaren daarvoor. We weten dat dit zo niet door kan gaan. De crisis leerde ons dat Profit niet zaligmakend is en dat geld alleen niet gelukkig maakt. Dat plus van Profit altijd elders een min compenseert. Ergens wordt de rekening neergelegd.

En de derde P, People, de mens? Is die niet het probleem en de oplossing? In veel organisaties is de P vervangen door de F van functionaris. We spreken elkaar teveel aan in die hoedanigheid, dus als functionaris. We doen onze 'mensjas' uit om half negen om die om vijf uur weer aan te trekken. Tussendoor werken we aan producten, diensten, KPI's, enzovoort. Het gevolg is dat aan de voorkant onvoldoende wordt geïnvesteerd in ontwikkeling, flexibiliteit, slim samenwerken – in meedoen voor iedereen. Dat kost vervolgens aan de achterkant economische meerwaarde: gemiste productiviteit en menselijke meerwaarde, bijvoorbeeld door uitsluiting van werk. We voeren functioneringsgesprekken, maar willen eigenlijk gewoon een goed gesprek. We mogen wel werk meenemen naar de privésfeer, maar wat privé is naar het werk meenemen is nog taboe. De realiteit is echter dat je jezelf als mens niet kan en mag uitschakelen.

De oplossing schuilt in *vrij denken*. Wat mij betreft niet iets voor werkgevers of werknemers afzonderlijk, maar dat door samenwerken gestalte krijgt. Leiderschap is niet voorbehouden aan de functionaris die de titel manager heeft, maar aan de mens in de organisatie die verantwoordelijkheid neemt. Niet voor niets wordt bij problemen in de organisatie de oplossing gezocht in het intermenselijke. Altijd draait het om beter communiceren, transparantie en werken aan vertrouwen. De kracht van de P van People wordt onderschat. Geen mensen 'over de schutting' naar het UWV, maar 'van werk naar werk' door organisaties in de regio slim te laten samenwerken. Met als effect *profit* voor de mens: geen uitkering, maar werk. Voor de organisatie levert de investering in mobiliteit rendement op, en er wordt minder vaak een beroep gedaan op de overheid voor een uitkering.

Samenwerken gaat niet vanzelf. Het zou mooi zijn, een 'ministerie van Verbinding', maar de overheid trekt zich steeds verder terug. Een andere optie is om in iedere organisatie een verbindingsmens aan te stellen, die binnen en buiten de organisatie werkt aan de noodzakelijke PPP-balans. Organisaties zijn tegenwoordig alleen in staat om te overleven als ze met hun omgeving in evenwicht zijn. Eerst en vooral hebben organisaties echter mensen nodig om duurzaam samen te werken. Leiderschap is dan: ieder mens zien als medemens, een organisatie zien als een gemeenschap en werken aan een maatschappij die zich ontwikkelt tot een gelukkige samenleving. Ver weg? Doe de eerste stap: zet je eigen leiderschap in en neem de tijd om waarden en visie te delen. Stel vragen en luister, deel en geef vertrouwen. De beste investering is die in mensen! •

Leiderschap heeft niets te maken met de functietitel manager, wel met het nemen van verantwoordelijkheid.

Reinier Castelein / voorzitter van De Unie

Je maakt een leeuw nooit vegetarisch

Aldus Reinier Castelein, in een brief aan de vaste commissie Financiën van de Tweede Kamer, aan de vooravond van de hoorzitting over beloning in de bancaire sector in april 2015.

"Om de discussie over morele en filosofische vraagstukken in de top van organisaties te stimuleren en daarmee de verbinding met de samenleving duurzaam te herstellen, pleit De Unie voor een *Chief Philosophy Officer (CPO)* als lid van de RvC."

Piet Fortuin / vice-voorzitter CNV Vakmensen

We moeten samen werken aan de agenda voor een houdbare samenleving

"Ik heb ook al een paar agendapunten: oog voor de middenklasse die slachtoffer dreigt te worden van robotisering, massieve inzet op *reshoring*, en nadenken over hoe we het onbetaalde werk van nu kunnen omzetten in betaald werk. Waarom zou mantelzorg niet materieel beloond mogen worden?"

Fortuin heeft al een idee over hoe we dat, ook decentraal, kunnen doen. "Door werk te organiseren in herkenbare regionale verbanden. Daarmee herstellen we verbanden die verbroken raakten doordat we alles in instituties hebben gestopt. In cao's kunnen we de dialoog voeren over wat we voor elkaar kunnen betekenen. Een mooi voorbeeld van polderinnovatie: een nieuwe rol voor decentrale sociale partners."

Mariëtte Patijn / cao-coördinator en lid van het dagelijks bestuur van FNV

Werkgevers zijn méér dan alleen ondernemer

Mariëtte Patijn heeft een uitgesproken mening over de maatschappelijke taak van bedrijven: "Ze zijn werkgever van al die mensen die voor hen werken en die met dat werk een stabiel inkomen proberen te verdienen". En dat is verre van vrijblijvend: "Ondernemers die hun rol als werkgever onvoldoende invullen zijn verantwoordelijk voor de negatieve maatschappelijke gevolgen daarvan." •

Opinies uit de vakbeweging

Honig wilde kapitaal en arbeid bij elkaar brengen door middel van medezeggenschap en winstuitkeringen. En als zijn broers niet dwars hadden gelegen, hadden de Honig-werknemers ook eigendomsbewijzen (effecten) gekregen.



Arbeidsvrede boven alles

Cornelis Honig

Cornelis Johan Honig (1905-1974) was de zoon van een bekende stijfselfabrikant uit Koog aan de Zaan. Hij stond aan de wieg van het Honigbedrijf dat we nu vooral kennen van soepen en pasta's. Terwijl zijn vader, K.C. Honig, zich nog fel verzette tegen arbeidswetgeving, realiseerde Cornelis zich dat de klassieke nachtwakerstaat definitief verleden tijd was. In de algemene directie van het bedrijf was Cornelis vanaf 1936 verantwoordelijk voor de door hem opgerichte 'Sociale afdeling'. De crisis had op hem een grote indruk gemaakt en hij was goed op de hoogte van de sociale problemen van de arbeiders bij Honig. Ook bij Philips en Hoogovens werden in die tijd sociale afdelingen in het leven geroepen, met als taken werving, betaling en bevordering. Daarnaast hielden ze zich bezig met arbeidsomstandigheden, sociale zekerheid en onderhandelingen met vakbonden. Een van de kwesties die zijn aandacht trok, was de bescherming van arbeiders tegen ziekte en ongeval. Hoewel de Ongevallenwet uit 1901 werkgevers al verplichtte hun loonarbeiders te verzekeren tegen ongelukken in hun bedrijf, mochten werkgevers die verder aanvullen en verbeteren. Honig was een onderneming die de volledige ziektepremie (in plaats van de wettelijk verplichte 50 procent)

uit eigen zak betaalde, hogere uitkeringen uitkeerde en die afzag van de 'Carenzdagen' (wachtdagen).

Volgens de Algemene Werkgevers Vereniging (AWV) – de voorloper van de huidige AWWN – waren deze relatief royale gestes overigens niet gespeend van eigenbelang. De AWV verdacht Honig ervan op deze manier, in de krappe arbeidsmarkt van de jaren '50, arbeiders bij andere bedrijven weg te lokken. Dit laatste lijkt echter niet Honigs belangrijkste drijfveer te zijn geweest. Ook bij de tekort schietende wettelijke pensioenregelingen nam het bedrijf veel meer kosten voor zijn rekening dan het verplicht was. Voorts zette Honig zich sinds de jaren '30 in voor het ontwikkelen en scholen van (werkloos geworden) arbeiders. En dan waren er nog de vele hulpfondsen die Honig na de oorlog oprichtte. Uiteraard speelden zakelijke belangen (arbeidsrust, goed opgeleid personeel) een rol, maar zijn sociale betrokkenheid was minstens zo belangrijk.

Net als Van Marken van de Delftse gistfabriek, wilde Honig kapitaal en arbeid bij elkaar brengen door middel van medezeggenschap en winstuitkeringen. En als zijn broers niet dwars hadden gelegen, hadden

de Honig-werknemers ook eigendomsbewijzen (effecten) gekregen.

Al deze initiatieven maakten Cornelis Honig echter nog geen halve socialist. Zijn sociaal ondernemerschap paste binnen een politiek en maatschappelijk breed gedragen beschavingsoffensief, met als doel culturele verheffing van de arbeider door sportverenigingen, bibliotheken, clubs en vormingswerk. Bovendien was Honig erg kritisch op de Wet op de Bedrijfsorganisatie (PBO) uit 1950, die naar zijn idee de vakbonden te veel macht zou geven. Hij zag evenmin iets in een cao voor de voedingsmiddelensector, omdat die de vrijheid van individuele bedrijven onnodig zou beperken. Tot slot ontkende Honig in 1950 een ware communistenjacht door in kaart te brengen wie van zijn arbeiders *De Waarheid* las en raadde hij werknemers sterk af om lid te worden van de CPN, op straffe van het inhouden van winstaandelen. De arbeidsvrede ging hem boven het recht van arbeiders zich te verenigen, een thema dat hij binnen de AWV met verve verdedigde. • (LL)



Kijk wat er in de straat, wijk of stad gebeurt.
Maak gebruik van de kracht
die er bij mensen en bedrijven zit.

Minder eenzaam met De Zilverlijn

In het Mooiste Contact Fonds verbindt KPN kwetsbare groepen met de wereld om hen heen. Elk jaar ondersteunt het fonds een maatschappelijke partner (met mensen, techniek en geld). Waarom? Omdat onze samenleving zich kenmerkt door trends als individualisering. Met name ouderen lopen hierdoor het risico om te vereenzamen, benadrukt Ibo Metz, VP HR Center of Expertise, tevens lid van de AWWN-beleidscommissie.

Nederland telt zo'n 200.000 extreem eenzame ouderen. Het project De Zilverlijn richt zich op die groep. Op mensen die maximaal één keer in de vier weken sociaal contact hebben. Veel ouderen hebben behoefte aan persoonlijke aandacht: een praatje, aan even samen met iemand lachen. Circa 1.000 vrijwilligers zijn daarom in de weer om telefonisch contact te leggen met ouderen die daaraan behoefte hebben. Zij krijgen een telefoontje van een KPN-vrijwilliger vanuit een speciaal ingerichte *mobile callcenter*: de Zilverlijn-bus, die op verschillende KPN-locaties wordt ingezet. Daardoor kan KPN gedurende zes maanden het callcenter bemannen met een roulerende groep KPN-vrijwilligers. Het project is zo opgezet dat mensen niet zelf het initiatief hoeven nemen voor het contact – de drempel voor ouderen is zo laag mogelijk. De Zilverlijn biedt niet alleen een luisterend oor, maar vrijwilligers kunnen ook nagaan of het wel goed gaat met de ouderen die ze aan de telefoon krijgen. • (KvdH)

Q www.kpnmcf.com



Fit for the job

Vebege is een internationaal familiebedrijf actief in de facilitaire dienstverlening, het publieke domein en de zorg. En partner van het Oranjefonds in het programma 'Kansen voor jongeren'. Elk jaar verlaten 40.000 jongeren van 18 tot 23 jaar het onderwijs zonder diploma. 'Kansen voor jongeren' ondersteunt twintig projecten om (potentiële) schoolverlaters alsnog te helpen aan een diploma. Vebege coacht en faciliteert projecten waarin jongeren zonder startkwalificatie deze toch nog kunnen halen. Ze worden *fit for the job* gemaakt, zodat zij niet de werklozen van de toekomst worden. Ook werkt Vebege samen met 14 sociale werkvoorzieningen en zijn ruim 4.500 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt direct of indirect via Vebege aan het werk bij bedrijven.

Werk is belangrijk voor iedereen. Om de werkgelegenheid te stimuleren tekenden Vebege en UWV daarom een convenant. Doel daarvan is zorgen dat werkplekken beschikbaar komen bij Vebege en haar bedrijven. Daardoor zijn in vier jaar tijd 800 werkzoekenden aan een baan geholpen.

Sinds 2004 is de Vebege Foundation onderdeel van Vebege. Belangrijkste doelstelling is het ondersteunen van mensen met minder kansen. Projecten worden financieel ondersteund én medewerkers zetten zich in voor bijvoorbeeld de IMC Weekendschool, waar gemotiveerde kinderen uit sociaal-economische achterstandswijken aanvullend onderwijs krijgen. Op internationaal niveau organiseert de Foundation bouwreizen, waar medewerkers in landen als Sri Lanka of Ghana mee helpen met het bouwen van huizen. • (KvdH)

Annette van Waning

directeur Vebege Foundation



We hebben lef nodig!
Om anders te denken,
anders te kijken naar
vraagstukken,
a-typische partnerschappen
aan te gaan
en ons te realiseren
dat wij het zijn die
het morgen anders
kunnen doen.

Gevraagd: lef!

De crisis heeft ons met beide benen op de grond gezet: de disbalans die is ontstaan door de overmatige aandacht voor aandeelhouderswaarde (*shareholder value*) biedt geen duurzame basis. Stakeholderswaarde en aandacht voor maatschappelijke waarde kunnen nieuw élan brengen en nieuwe wegen openen. Betekenisvol ondernemen omvat het financieel-economische én de impact op mensen en maatschappij. Bij het in balans brengen van die twee spelen leiders een belangrijke rol. Zij zijn het die een paradigmashift kunnen realiseren door vooral *inhoud* te geven aan de maatschappelijke rol van ondernemingen. Toch gebeurt dat nog niet op grote schaal. Waar ligt dat aan?

Voor een echt andere manier van denken zijn een aantal factoren onmisbaar. Allereerst visie op en passie voor maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen bij leiders. Daarnaast het besef dat organisaties een integraal onderdeel vormen van de samenleving: deel van een ecosysteem, een circulair en groter geheel waardoor we beïnvloed worden en dat we kunnen beïnvloeden. Ten derde is lef nodig! Lef om anders te denken, anders te kijken naar vraagstukken, a-typische partnerschappen aan te gaan en ons te realiseren dat *wij* het zijn die het morgen anders zouden kunnen doen.

Door het terugtreden van de overheid en de vele maatschappelijke problemen wordt een beroep gedaan op het bedrijfsleven. Vebege is in dat kader een langjarige samenwerking aangegaan met sociale werkvoorzieningen omdat we menen dat in een inclusieve arbeidsmarkt iedere medewerker van waarde is voor de organisatie, de maatschappij en zichzelf. Inmiddels werkt Vebege samen met veertien sociale werkvoorzieningen en werken ruim 4.500 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt direct of indirect via Vebege bij bedrijven (zie hiernaast – *red.*). Het is onze droom om daadwerkelijk van invloed te kunnen zijn op de samenleving. Om een bijdrage te leveren aan het vitaliseren en verbinden van mens en maatschappij, vooral op de thema's werk en zorg.

Natuurlijk zijn er barrières. Eén van mijn dagelijkse worstelingen is bedrijven te doordringen van het feit dat maatschappelijk ondernemen echt wat oplevert. Vaak kijken bedrijven alleen nog naar de financiële kant. Begrijpelijk vanuit ondernemers- en kostenperspectief, maar een bredere blik en de juiste investeringen leveren bedrijf en maatschappij echter veel meer op. Dit over het voetlicht brengen is de kern van mijn persoonlijke strijd. Die vraagt om doorzettingsvermogen, het tot stand brengen van de juiste matches en daadwerkelijke inzet voor positieve invloed. Ik roep iedereen op zich hiervoor in te zetten. Vraag je af hoe *jij* morgen het verschil gaat maken.

Het doet me genoegen dat Vebege niet alleen staat in zijn benadering. Bij steeds meer bedrijven zie ik visie, bewustzijn en doorzettingsvermogen. Maatschappijgerichte organisaties en leiders zijn geen illusie, maar werkelijkheid! •

Kun je als ondernemer de blootstest doorstaan?

Een hoogdravende missie mag best, maar tegelijkertijd moet je die wel vertalen naar de praktijk.

De vraag wat de maatschappij van jouw handelen vindt wordt steeds meer de maatstaf.

Kun je zonder schaamrood op de kaken vertellen waar je je tijd aan hebt besteed?

De financiële sector waar Wiebe Draijer deel van uitmaakt, heeft het zwaar te verduren. Er is sprake van gebrek aan maatschappelijk draagvlak en vertrouwen. De sleutel voor herstel ziet hij in het aanvaarden van je maatschappelijke verantwoordelijkheid als organisatie.

Wat is precies het probleem waar de financiële wereld mee worstelt?

“Dat heel lang gestuurd werd louter op aandeelhouderswaarde. Inmiddels is wel duidelijk dat dit niet de juiste koers is, en dat een bank er is voor alle stakeholders. Bij de Rabobank zit dat besef van oudsher in de genen. Het idee dat je er als bank bent om de maatschappij te dienen behoort tot het wezen van ons bedrijf. Als coöperatieve bank gaan wij niet voor winstmaximalisatie. Wij zijn tevreden met een winst die voldoende is voor onze kapitaalverschaffers en die de stabiliteit waarborgt. Bovendien zijn we stevig geworteld in de lokale gemeenschap, juist omdat we beseften dat we daar ons bestaansrecht aan ontleen. Die maatschappelijke verantwoordelijkheid is onze primaire focus, en daar werken we elke dag aan. Dat vraagt een lange adem, want er is voortdurend sprake van een spanningsveld tussen goede bedoelingen en de realiteit van de dag. Van een kloof die

we moeten dichten, en dat kan alleen door doorlopend en consequent te bouwen aan vertrouwen. Dat lukt niet met alleen grote beloften, mooie symbolen of uitgekende strategieën, maar is een kwestie van elke dag doen, beetje bij beetje, adviseur voor adviseur, klant voor klant. Pas dan kun je erop rekenen dat de inspanningen zich op een gegeven moment uitbetalen.”

Gebeurt dat ook?

“Er is sprake van een groeiend maatschappelijk bewustzijn bij bedrijven, ook al geldt dat nog niet voor *alle* ondernemingen. Veel ondernemers omarmen nog steeds het oude adagium *the business of business is doing business*. Oftewel: schoenmaker blijf bij je leest. En daar zit ook wat in. Het is bijvoorbeeld logisch dat je als starter vooral bezig bent met overleven. Tegelijkertijd zie ik veel beginnende ondernemers die op maatschappelijke trends inhaken en daar hun onderne-

ming op bouwen. En ook steeds meer middelgrote bedrijven die doorhebben dat maatschappelijk opereren een essentieel onderdeel is van ondernemen: een *licence to operate*. Dat besef groeit snel onder invloed van toenemende transparantie en nieuwe technologieën. Het wordt steeds duidelijker wat er gebeurt als je je zaakjes *niet* op orde hebt en *niet* je sociale verantwoordelijkheid neemt: dan kan het razendsnel achteruit hollen. Het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid is echt een vereiste voor elke onderneming en het belang ervan is enorm. Dat er over een aantal jaar nog ondernemingen zijn die alleen maar gaan voor geld is ondenkbaar. De kunst is om gaandeweg alle sectoren en alle ondernemingen te laten bewegen richting een betere balans.”

Wat moeten ondernemingen doen om dat te bereiken?

“Bedrijven kunnen zelf het nodige doen om verloren vertrouwen te herwinnen.

Dat begint met zeker stellen dat wat je probeert te bereiken in overeenstemming is met wat de maatschappij nodig heeft. En daar vervolgens concreet mee aan de slag te gaan. Een hoogdravende missie mag best, maar tegelijkertijd moet je die wel vertalen naar de praktijk. Naar de manier waarop bank en individuen handelen. Naar concrete prioriteiten en keuzes in producten, diensten en prijzen, en de communicatie daarover. Het begint met de vraag naar je bestaansrecht als onderneming, de reden waarom je er bent. Vervolgens moet je het antwoord vertalen naar strategische doelen en indicatoren waarmee je mensen motiveert en stimuleert. Dwang werkt niet; het is juist de kunst om maatschappelijke verantwoordelijkheid te verankeren in het gedrag van het individu. Weet je dat voor elkaar te krijgen, en zijn de dagelijkse acties van al je medewerkers allemaal terug te voeren op die maatschappelijke verantwoordelijkheid, dan gaat het razendsnel. Maar het kost tijd om dat punt te bereiken.”

Wat doet de Rabobank?

“In de keuze van thema's waar wij de nadruk op leggen is sprake van een meervoudige focus. Enerzijds hanteren we een holistische, grootschalige langetermijnbenadering. We kijken bijvoorbeeld naar Nederland in 2030, onder de noemer 'Bankieren voor Nederland'. Daarbij draait het om vragen als: Waar staat het land dan? Wat is belangrijk voor succes? Wat moet er anders? En wat betekent dat voor ons als bank, voor onze dienstverlening? Anderzijds opereren we ook heel praktisch, dichtbij en kort-cyclisch, door samen met de leden te beslissen over de bestemming van het coöperatieve dividend. Die verschillende benaderingen bestaan dus naast elkaar, en dat is prima. Maar je moet ze wel geregeld toetsen op de vraag of dit de relevante thema's voor de toekomst zijn die wij voor ogen hebben.”

Kunt u voorbeelden noemen?

“Op dit moment houden we ons bijvoorbeeld bezig met de wereldvoedselproblematiek, omdat dat mondiaal één van de grote issues is. En dichterbij huis richten we ons op het versterken van Nederland. Via ronde-tafelgesprekken

Er is voortdurend sprake van een spanningsveld tussen goede bedoelingen en de realiteit van de dag. Van een kloof die we moeten dichten, en dat kan alleen door doorlopend en consequent te bouwen aan vertrouwen.

met stakeholders kijken we wat Nederland nodig heeft en wat wij daaraan kunnen bijdragen. Dan gaat het over thema's als het verbeteren van onderwijs en gezondheidszorg, en het creëren van een omgeving waarin ondernemerschap weer tot volle bloei kan komen. Vervolgens nemen we initiatieven die daarbij aansluiten. Dat loopt van netwerken tot het verstrekken van financieringen aan startende ondernemers. Want uiteindelijk vertaalt maatschappelijke betrokkenheid zich ook in *business*. Het is alleen *niet* zo dat wij dat benaderen alsof het een wiskundig sommetje is: 'We zijn maatschappelijk betrokken, want dat rekent zo lekker rond...' Zeker niet! We zijn er diep van overtuigd dat het onze verantwoordelijkheid is als toonaangevende bank om zo te opereren. Daarnaast heeft het een positieve invloed op de motivatie van onze mensen. En tot slot levert het feit dat je actief bent in de maatschappij ook groei op en kansen voor de onderneming. Uiteindelijk rekent het dus wel rond, maar dat is niet het primaire doel.”

Heeft u een advies aan leiders?

“Deze manier van ondernemen vraagt om andere vormen van leiderschap dan voorheen. Ik ben echter terughoudend

met het verkondigen van algemeenheden over leiderschap. Wat werkt voor mij hoeft niet te werken voor een ander. Maar ik denk wel dat een belangrijke graadmeter voor goed leiderschap is of je jezelf nog recht in de ogen kunt kijken. De vraag wat de maatschappij van jouw handelen vindt, wordt steeds meer de maatstaf. Kun je het uitleggen? Kun je de blootstest doorstaan? Kun je zonder schaamrood op de kaken vertellen waar je je tijd aan hebt besteed? Niet altijd eenvoudig. Elke dag confronteert je met dilemma's, want vaak staan maatschappelijke doelstellingen op gespannen voet met het wezen van een onderneming. Dan is het zaak steeds opnieuw te rade te gaan bij jezelf en je keuzes en gedrag te toetsen aan de waarden die je wilt uitdragen. In wiens belang handel je: dat van je klant of dat van jezelf? Je waarden als uitgangspunt nemen en die koppelen aan maatschappelijke betrokkenheid vormt het kompas waarop je kunt varen bij dilemma's.”

Gaat er ook echt iets veranderen?

“We leven in een spannende tijd. In de maatschappij en dus ook in de economie tekenen zich grote veranderingen af. Dat vraagt nogal wat van bedrijven. Ik heb absoluut vertrouwen in de kracht van ondernemerschap en van ondernemingen, en in hun vermogen invulling te geven aan de uitdagingen van de nieuwe tijd. Er is sprake van een grote groei op nieuwe onderwerpen zoals de circulaire economie, duurzaamheid, gezondheidszorg en voeding. Allemaal maatschappelijke thema's met enorme kansen. Het eenzijdige streven naar winstmaximalisatie maakt steeds meer plaats voor een gezonde balans tussen winst en maatschappelijk belang, dus ik heb ook alle vertrouwen in de toekomst. Maar het is wel goed om je regelmatig te spiegelen aan anderen. Om jezelf, ondanks overvolle agenda's, los te trekken van de praktijk van alledag en te blijven zoeken naar wat klanten willen en wat de maatschappij nodig heeft. Een louterende ervaring, waar je je telkens opnieuw voor open moet stellen.” • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Draijer

Verlicht eigenbelang

Sander Tideman

directeur Flow Foundation



Kunnen bedrijven met CSR de grote maatschappelijke problemen aanpakken en de rol van de terugtrekkende overheid overnemen?

Door recente ontwikkelingen in de samenleving (financiële crisis, bezuinigingen, toegenomen transparantie, grondstoffencrises), wordt het moeilijker voor ondernemers zich afzijdig te houden van maatschappelijke vraagstukken. Termen als duurzaam ondernemen en MVO zijn *mainstream* geworden. Natuurlijk: ondernemerschap heeft nooit losgestaan van de maatschappij, en de impact van bedrijven op mens en natuur is altijd kritisch bekeken. Maar nieuw is dat bedrijven door (sociale) media medeverantwoordelijk worden gemaakt voor het oplossen van maatschappelijke kwesties. Multinationals als Unilever, DSM, Akzo Nobel en Philips nemen hier zelfs het voortouw in. Zij initiëren projecten rond thema's als voedselveiligheid, armoede, schoon water en grondstoffen. En wel op een manier die in het vorige decennium nog exclusief was voorbehouden aan overheden. *Collaborative governance* heet deze vorm van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Waarom doen bedrijven dit? Omdat de onderwerpen die zij agenderen, hun eigen voortbestaan raken. Zonder schoon water kan Coca-Cola geen frisdrank produceren. Zonder duurzame bosbouw heeft Unilever onvoldoende grondstoffen voor zijn producten, Zonder duurzame koffieteelt verkoopt Nestlé geen exclusief merk als Nescafé. Anders gezegd: sociale betrokkenheid van bedrijven is een vorm van 'verlicht eigenbelang'.

Michael Porter en Mark Kramer omschrijven dit als *Creating Shared Value* (CSV). Dat is iets anders dan CSR (*Corporate Social Responsibility*). CSR verwijst veelal naar activiteiten die naast de corebusiness van het bedrijf plaatsvinden vanuit de wil om iets goeds te doen voor de maatschappij. CSV daarentegen is gekoppeld aan die corebusiness, en weerspiegelt de wens tot *doing well* voor zowel samenleving als bedrijf. CSV wordt gezien als de volgende stap in duurzaamheid (zie hiernaast – red.).

Dat klinkt hoopgevend. Zouden bedrijven met CSV daadwerkelijk de grote maatschappelijke problemen kunnen aanpakken, en daardoor de rol van terugtrekkende overheden deels overnemen? Vooralsnog zijn er de nodige praktische en culturele obstakels.

Het meest problematisch: de huidige performance-indicatoren op zowel macro- als microniveau. Die meten vooral *output*: geld, of afgeleide waarden als BNP, omzet, winst, aandeelhouderswaarde, marktaandeel. Het gros van de managers, aandeelhouders en toezichhouders stuurt hierop. Bijdragen aan maatschappelijk kwesties laat zich echter zo niet meten. Daarvoor heb je zogeheten *outcome- en impact-*indicatoren nodig. Als Unilever bijvoorbeeld zeep verkoopt (output) wil je ook weten wat consumenten daarmee doen (outcome), en welke invloed dat heeft op hun gezondheid (impact). Pas als we deze indicatoren integreren met outputgegevens kan een bedrijf CSV volledig implementeren.

Een geïntegreerd meetsysteem brengt de belangen samen van overheid, publiek en bedrijfsleven. Het bedrijf richt zich dan op de juiste output, overheid en NGO helpen om op basis daarvan de juiste outcome en impact te genereren. In het voorbeeld van de Unilever-zeep moeten overheid en maatschappelijke instellingen consumenten voorlichten en voorzien van schoon water. Gebeurt dat ook, dan draagt zeepverkoop inderdaad bij aan een maatschappelijk doel: verbetering van de gezondheid. Een geïntegreerd meetsysteem stelt ondernemingen in staat hun strategie daadwerkelijk te richten op deze nieuwe manier van zakendoen. Alleen ondernemingen die hun afhankelijkheid van de omgeving in beeld hebben, kunnen op termijn succesvol zijn. •



Corporate Social Responsibility

Creating Shared Value

CSR ▶ CSV

Michael Porter, als hoogleraar verbonden aan de Harvard Business School, schetst de ontwikkeling van *Corporate Social Responsibility* naar *Creating Shared Value* als volgt.

Creating Shared Value (CSV) zou in de plaats moeten komen van *Corporate Social Responsibility* (CSR) als meetlat voor investeringen van ondernemingen in hun *communities*. CSR-programma's focussen meestal op de reputatie van een bedrijf en onderhouden slechts in beperkte mate een relatie met de *business*. Dat maakt ze lastig te rechtvaardigen, zeker op langere termijn. CSV daarentegen maakt integraal deel uit van de winstgevendheid en de concurrentiepositie van een bedrijf. Het maakt gebruik van de unieke expertise. Sociale waarde creëert zo economische waarde voor de onderneming. En omgekeerd! • (AV)

values: doing good	values: economic and social benefits relative to cost
citizenship, philanthropy, sustainability	joint company and community value creation
discretionary or in response to external exposure	integral to competing
separate from profit maximization	integral to profit maximization
agenda is determined by external reporting and personal preferences	agenda is company specific and internally generated
impact limited by corporate footprint and CSR budget	realigns the entire company budget
example: fair trade purchasing	example: transforming procurement to increase quality and yield

Geïnspireerd door Franse voorbeelden van maatschappelijk ondernemerschap vond Van Marken dat werkgevers niet alleen naar winst moesten streven, maar ook schatplichtig waren aan hun arbeiders.

rolmodel



Jacob Cornelis van Marken achter zijn bureau

Paternalistische vooruitstrevendheid

Jacob van Marken

Jacob Cornelis van Marken (1845-1906) is vooral bekend door het Agnetapark in Delft, net ten westen van de spoorlijn die Delft doorkruist. Deze fraai vormgegeven, parkachtige woonwijk voor arbeiders van de door hem in 1869 opgerichte Nederlandsche Gist- & Spiritusfabriek paste in de sociale beweging die zijn ondernemersleven typeert. Niet alleen vond hij dat ondernemers verantwoordelijk waren voor hun arbeiders, hij nam ook ferm stelling in de uitermate gepolariseerde 'Sociale Quaestie', die Nederland eind 19de eeuw ten diepste verdeelde. Wat moest er gedaan worden om de soms mensonterende omstandigheden van de snel groeiende groep (fabrieks)arbeiders te verbeteren? Lage lonen, lange werkdagen, kinderarbeid, alcoholisme en krotwoningen zorgden voor een explosief politiek mengsel. En met liberale werkgevers aan de ene en

socialisten aan de andere kant, liepen de spanningen hoog op.

Van Marken was bepaald niet bang uitgevallen, en door zijn soms openlijke steun aan stakers in andere bedrijven zoals in de Twentse textiel in 1888 en de Amsterdamse diamantindustrie in 1902, maakte hij zich bepaald niet populair bij andere werkgevers. Dat betekende overigens niet dat socialisten hem op het schild hesen. Velen vonden dat hij de kool en de geit spaarde en de klassenstrijd als oplossing voor de wijdverbreide sociale misstanden afwees. Achteraf kunnen we constateren dat hij met zijn pleidooi voor sociale voorzieningen en gestructureerd overleg zijn tijd ver vooruit was.

Kroonjuwelen vormden de in 1880 opgerichte ondernemingsraad bij de Gistfabriek (de 'kern'), het principe van

winstdeling, een ziekenfonds, een eerste aanzet tot een pensioenvoorziening, en een ongevallenverzekering voor het eigen personeel. Geïnspireerd door Franse voorbeelden van maatschappelijk ondernemerschap vond hij dat werkgevers niet alleen naar winst moesten streven, maar ook schatplichtig waren aan hun arbeiders. Wat dat betreft zou hij de recente kritiek op het 'economisme' door Groen Linksvoorman Jesse Klaver en anderen waarschijnlijk hebben onderschreven.

Zijn paternalistische vooruitstrevendheid werd trouwens niet altijd begrepen door zijn arbeiders. Velen vonden de huren in het Agnetapark te hoog en wisten niet goed hoe om te gaan met de ingestelde medezeggenschap. Terwijl weer anderen zich principieel verzetten tegen de naar hun idee bevoogdende houding van Van Marken, die uiteindelijk toch zelf de beslissingen nam. Van Marken mocht dan 'rood' zijn, hij bleef uiteindelijk een zeer succesvolle ondernemer met een welbegrepen eigenbelang, zoals een citaat uit 1882 duidelijk maakt: 'Onze fabriek moet beter werklieden hebben dan die thans (...) in onze gelederen staan. Wij wenschen in de fabriek mannen, die meer kunnen, meer weten en begrijpen, daardoor meer belangstelling, meer liefde en toewijding tot den arbeid hebben en daardoor het werk voordeeliger en beter doen dan thans het geval is.'

Zijn voorbeeld was een grote inspiratiebron voor andere ondernemers, maar beïnvloedde ook de aard van de Nederlandse sociaal-democratie. Van Markens ondernemersfilosofie, die arbeid en kapitaal wilde verenigen, maakte duidelijk dat ondernemen en sociale beweging samen konden gaan, mits het de winstgevendheid van de onderneming niet in de weg stond. Door zijn steun aan de reformistische vleugel van de opkomende sociaal-democratie – getuige onder meer zijn contacten met de oprichter van de Duitse SPD Wilhelm Liebknecht en de Amsterdamse wethouder Wibaut – hoopte hij de revolutie te voorkomen. In die zin liep hij in zekere zin vooruit op het naoorlogse Nederlandse consensusmodel. • (LL)

'Echt mensenbedrijf' bemiddelt en verbindt

USG People ziet zichzelf als een verbindende schakel op de arbeidsmarkt – het brengt werkgevers en werknemers bij elkaar. En als het kan wil USG People daarbij graag iets (terug) geven aan de samenleving. Bijvoorbeeld haar kennis van de arbeidsmarkt of de invloed van haar netwerk, maar ook door inclusiviteit op de werkvloer te bevorderen.

"Betrokken ondernemen doen we al heel lang. In feite begon dat al met Start People, in 1977 opgericht als Stichting Start Uitzendbureau, dat werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan hielp", zegt Annelies Hamer, Corporate Director Social Responsibility bij USG People. Nu zijn werknemers actief als taaltrainer bij Stichting Lezen & Schrijven, een initiatief om laaggeletterdheid te voorkomen en te verminderen. En was het bedrijf betrokken bij de strijd tegen ebola, via de website www.ebolajobs.nl (een initiatief van kinderrechtenorganisatie *Save the children*), het ministerie van Buitenlandse Zaken en Netwerken, een organisatie die online naar talent zoekt).

Daarnaast werkt USG People samen met Stichting Fier, een expertise- en behandelcentrum op het gebied van geweld in afhankelijkheidsrelaties. De stichting richt zich op het voorkomen en stoppen van geweld en biedt hulp aan geweldslachtoffers, onder meer door opvang en begeleiding. Bijvoorbeeld bij het (her)intreden op de arbeidsmarkt. Hamer: "Voor deze groep kwetsbare mensen proberen we vraag en aanbod van arbeid bij elkaar te brengen. We verzorgen sollicitatietrainingen, bieden vakantiewerk en stages en hopen hen uiteindelijk naar passend werk te begeleiden." Het geeft het bedrijf een positieve uitstraling en zorgt voor verbinding tussen medewerkers. "USG People is een echt mensenbedrijf, iedereen vindt deze activiteiten belangrijk." • (KvdH)

USG People deed mee aan de Dag van de Duurzaamheid 2014; collega's deelden hun wensen voor zichzelf en de wereld op krijtborden



Foto: USG People

Jacob Cornelis van Marken en zijn vrouw Agneta van Marken

Ondernemen tussen markt en machine

Krijgen we straks een cobolt als collega? Gaan robots op onze kinderen passen of in winkels werken? De nieuwe zelflerende, zelfdenkende en sociaal vaardige robot komt er aan.

Wat betekent dit voor de arbeidsmarkt van de toekomst?

En wat is (en wordt) de rol van HR? “Maak cao’s robot proof”.

In Japan was robot Pepper binnen één minuut uitverkocht. De zorgzame machine beschikt over kunstmatige intelligentie in een collectieve *cloud*, waardoor alle Peppers van elkaars ervaringen leren en elkaar verbeteren. Daarnaast heeft hij een eigen persoonlijkheid. Zo kan Pepper communiceren door middel van spraak, lichaamstaal en emoties, en hij zou bovendien in staat zijn te begrijpen wat er wordt gezegd aan de hand van de toon waarop wordt gesproken. Met deze capaciteiten kan Pepper in principe een salesfunctie in een winkel vervullen of op kinderen passen. De makers verwachten dat in de komende decennia robots even belangrijk worden als auto’s nu zijn. Zo ver zijn we dus al: voor de prijs van ongeveer 1.420 euro kunnen we een robot in huis halen of op de werkvloer taken laten overnemen waarvan we altijd dachten

dat alleen mensen die konden uitvoeren. Gaat het hier eigenlijk niet om oude wijn in nieuwe zakken? In de jaren '70 maakten we immers ook al een automatiseringsslag. Aangenomen werd dat veel werk zou verdwijnen, en kijk ons nu eens. De postkamer werd vervangen door e-mail, wie is daar nou slechter van geworden? Toch lijkt de situatie nu anders. Dat komt vooral door de aard van het werk. Destijds automatiseerden we met name fysieke arbeid. Het resultaat was dat wij meer met ons hoofd gingen werken. Het devies was vooral *leer machines gebruiken*. Maar nu zien we dat cognitieve functies worden geautomatiseerd. Wat blijft er voor een werknemer dan eigenlijk nog over? Gaat mijn baan eraan? Deze vragen zullen de komende jaren in toenemende mate op het bordje van bedrijven en HR terechtkomen. Er is (nog)

geen reden tot paniek. Wel om tot actie over te gaan. Want wat betekenen deze ontwikkelingen voor mens en arbeidsmarkt? Young HR van AWWN wil laten zien welke rol HR hierin speelt.

Betekenis van werk

De ‘robotsamenleving’, zo noemt het Rathenau Instituut het in haar nieuwste publicatie, waarin ze een overzicht geeft van inzichten uit de wetenschap over de relatie tussen technologie en werkgelegenheid. Een belangrijke ontwikkeling die het instituut signaleert, is het digitaal Taylorisme. Daar waar de mechanische tegenhanger in het verleden automatisering van fysieke arbeid mogelijk maakte, richt het digitaal Taylorisme zich op automatisering van cognitieve arbeid. Dit impliceert dat naast fysieke handelingen ook cognitieve taken geoutsourcet, geoffshored of geautomatiseerd kunnen worden. Bijvoorbeeld door robotgestuurde inroostering van mensen in het assemblageproces in diverse werkstations. Daarnaast zijn via internet inmiddels virtuele netwerkorganisaties ontstaan die *on demand* toegang tot betaalde en onbetaalde arbeid optimaliseren. Het Rathenau Instituut ziet de manier waarop Uber gebruik maakt van chauffeurs ook als voorbeeld hiervan. Deze ontwikkelingen nodigen tamelijk dwingend uit tot nadenken over de betekenis van werk, mensen en functies. Als cognitieve taken vervangen worden, moeten we opnieuw op zoek naar de toegevoegde waarde van individuen. Waarin onderscheidt de mens zich van de robot? ▶

competenties in de 21ste eeuw

ICT-geletterdheid

probleemoplossend vermogen

sociale en culturele vaardigheden

creativiteit

communiceren

samenwerken

kritisch denken



Je pakt als werkgever tevens je rol als maatschappelijk ondernemer op. Geen massaontslagen in de toekomst, maar mogelijkheden voor medewerkers.



hen de mogelijkheid om via omscholing aansluiting te blijven vinden bij een veranderende arbeidsmarkt. En je pakt als werkgever tevens je rol als maatschappelijk ondernemer. Geen massaontslagen in de toekomst, maar mogelijkheden voor medewerkers om over te stappen naar een andere baan via scholing, (doorbetaalde) stages of loopbaanbegeleiding. Alleen door het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers behoudt de werkgever zijn *licence to operate*.

Gevolgen voor HR

Als we onze denkprocessen – en wellicht zelfs ook onze emotionele intelligentie – kunnen automatiseren, wat zijn dan de gevolgen voor ons werk? Welke taken kunnen nu of op termijn worden geautomatiseerd of gerobotiseerd? Om die vraag te beantwoorden moeten we eigenlijk afstand nemen van de klassieke functieprofielen en meer kijken naar de elementen waaruit een functie is opgebouwd. Op basis daarvan is een inschatting mogelijk van de mate waarin zij te robotiseren zijn. Zo ontstaat een beeld van welke banen geheel zullen verdwijnen, welk werk gedeeltelijk geautomatiseerd of gerobotiseerd wordt en in welke functies slechts enkele taken vervallen.

Ook roept dit vragen op over hoe mensen en machine het beste kunnen samenwerken bij cognitieve taken. Een cobot als collega – zijn werkenden hiervoor voldoende toegerust?

In verschillende onderzoeken is al nagegaan welke beroepsgroepen functies meer of minder vatbaar zijn voor automatisering of robotisering. Amerikaans onderzoek uit 2013 stelt dat 47 procent van de arbeid in Amerika een grote kans heeft gerobotiseerd te worden. Met name in de middenkaderfuncties in de dienstverlening, verkoop en administratie lenen veel taken zich daarvoor.

Vanuit het idee van strategische personeelsplanning ligt hier een rol voor HR. HR moet aan het stuur blijven. Om in de toekomst niet te worden geconfronteerd met een *mismatch* van vraag en aanbod van competenties en vaardigheden. En om blijvend aan te kunnen sluiten bij de richting waarin de organisatie zich beweegt. Vanuit het Young HR-netwerk doen we hier dan ook een oproep aan HR-managers. Creëer bewustzijn, maak het onderwerp robotisering en de mogelijke gevolgen hiervan bespreekbaar binnen het managementteam en bij leidinggevenden. Zet het onderwerp op de agenda. Ga in gesprek met de mensen en weet welke technologie al wordt ontwikkeld binnen én buiten het bedrijf. Wat zijn nu al de effecten van de huidige technologie, niet alleen op het personeelsbestand maar bijvoorbeeld ook op de werving van nieuwe medewerkers? Kan de huidige operator blijven, of is er straks juist iemand nodig met een ander opleidingsniveau, die meer kennis van technologie in huis heeft? En zijn die mensen in voldoende mate te vinden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt? Vragen waar HR mee aan de slag moet.

Door inzichtelijk te maken welke taken gaan verdwijnen of sterk veranderen, maak je de mensen die het betreft bewust van de ontwikkelingen. Dat geeft

Verantwoordelijkheid en verbinding

Het bedrijfsleven kan dit vraagstuk niet alleen oplossen. Daarvoor is verbinding nodig met meerdere partijen. De betekenis van werk, en van werkende mensen, is een belangrijke maatschappelijke kwestie. Wat vragen we van het onderwijs? Hoe ziet ons sociale stelsel er straks uit? En hoe kijken we naar beloningen? Anticiperen op een veranderende arbeidsmarkt kan alleen succesvol zijn als deze vragen worden meegenomen.

Misschien is dit artikel daarom óók een oproep aan sociale partners aan de cao-tafel. Zorg dat dit een thema wordt in de cao-onderhandelingen, maak cao's *robot proof*, want de consequenties voor werkgevers en medewerkers zullen groot zijn. Wie nu handelt kan mens en organisatie meenemen, de *second machine age* in. Dat moeten we samen doen met bedrijven en het onderwijs en met oog voor wat er leeft in de samenleving. Dat is maatschappelijk leiderschap. • (JL)

Young HR-netwerk

Dit artikel kwam tot stand in de denktankgroep van het AWWN Young HR-netwerk. Hierin zitten jonge HR-medewerkers van AWWN-leden, die hun visie geven op de toekomst van werk.

Willem Lageweg is directeur van MVO Nederland, een organisatie die al jaren, en met groeiend succes, aan de weg timmert om maatschappelijk en duurzaam ondernemen hoger op de agenda te krijgen. MVO Nederland, Start Foundation en AWWN zijn partners in het project De Normaalste Zaak, een platform voor ondernemingen die bovengemiddeld presteren op het thema 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'.



De waarom-vraag (waarom onderneem ik, waarom werk ik?) wordt belangrijker.

Willem Lageweg brandt meteen los over de vraag waarom de P van Planet zo veel aandacht krijgt en de P van People, lijkt het, veel minder. "Die Planet-kant (de groene dimensie van MVO) is in een lange reeks rapporten vertaald in harde cijfers en nieuwe verdienmodellen. MVO is een moreel concept maar harde euro's tellen ook. Veel

bedrijven verdienen inmiddels goed geld met groene oplossingen. Die People-kant krijgt wat minder aandacht omdat we in Nederland een mooi sociaal systeem hebben, met weinig misstanden. En sociale problemen spelen vaak verder weg in de internationale keten."

Is die sociale kant dan niet belangrijk?

"Jawel, we zien steeds meer in dat ieder talent telt. Onderzoeker Henk Volberda van de Erasmus Universiteit toont bijvoorbeeld aan dat sociale innovatie meer oplevert dan technische innovatie. Bedrijven zien steeds meer de waarde in van sociaal en inclusief ondernemen. Dat is vaak nog moeilijk hard te maken in termen van rendement. Sommige bedrijven, zoals NS, besteden in hun jaarrekening al aandacht aan sociale-waardencreatie. Maar dat je daarmee echt geld kunt verdienen beseft nog niet iedere onderneming."

Er is toch onderzoek dat daarop wijst?

"Dat begint te komen. Vlak voor de crisis verscheen het gerucht makende Amerikaanse boek *Firms of Endearment*. Daarin wordt 'bewezen' (wel een beetje op z'n Amerikaans) dat bedrijven beter presteren als mensen er graag zaken

Mensen en markten meekrijgen

mee doen, partnerships mee aangaan, voor willen werken en in willen investeren. Ik geloof daar ook in: de waarom-vraag (waarom onderneem ik, waarom werk ik?) wordt belangrijker. Medewerkers werken graag voor bedrijven die het leven beter maken, ze willen zich in hun werk kunnen ontwikkelen en zich verbinden aan bedrijven die maatschappelijk relevant zijn. Ik begrijp in dat kader ook heel goed de code voor de schoonmaakbranche: opdrachtgevers zien in dat economische en maatschappelijke waarden met elkaar verbonden moeten worden, dat ook schoonmakers letterlijk en figuurlijk gezien willen worden."

HR-analytics levert de taal om die nieuwe vormen van rendement inzichtelijker te maken. Maar pas wel op, waarschuwt Lageweg: "Interim- en crisismanagers (zeg maar de *hardliners* in het debat over *social value*) gebruiken HR-analytics vaak om de korte-termijneffecten van reorganisaties te verdigen. En soms hebben ze gelijk, namelijk als de focus ligt op kostenbesparing op korte termijn. Sociaal en inclusief ondernemen richt zich echter juist op het toevoegen van waarde. Op het versterken van motivatie en inzet van medewerkers, op slim samenwerken, op betere klantrelaties, op diversiteit en creativiteit."

Hoe krijgen we dat lange-termijndoel beter op het netvlies? Lageweg: "De volgende stap ligt op gedragskundig en psychologisch vlak. Dan komt leiderschap om de hoek kijken. Leiders moeten beter nadenken hoe ze hun mensen en markten meekrijgen in de gewenste richting. Het gaat om maatschappelijk commitment van de top, om voorbeeldgedrag en lef. Bedrijfscultuur is heel belangrijk, en leiders hebben daarop grote invloed." • (HvdS)

Generatie Y gooit het roer om



Er schuilt kracht in individualiteit. Vorige generaties verscholen zich vaak achter het collectief:

het ligt aan de politiek, het systeem, of het bedrijfsleven...

Maar ook die bestaan uit individuen. En het zijn individuen die de wereld vormgeven.

Dat je iets goeds moet doen voor de wereld, je bezig dient te houden met grote maatschappelijke vraagstukken, kreeg Talitha Muusse van huis uit mee. Tegelijkertijd is ze commercieel ingesteld. “Wil je maatschappelijke impact hebben dan moet je zorgen dat er een gezonde financiële basis onder je plannen ligt. Anders werkt het niet”. De combinatie van ondernemerschap en het leveren van maatschappelijke waarde is volgens Muusse belangrijker dan ooit.

Het probleem in een notendop?

“Wil je bijdragen aan de samenleving dan is een bedrijf niet de eerste plek waar je aan denkt. Maar gezien de impact van bedrijven in de maatschappij – het geld dat ze vertegenwoordigen, de hoeveelheid mensen die ze in dienst hebben, de producten die ons dagelijks leven beïnvloeden – denk ik dat *juist* bedrijven een cruciale rol kunnen spelen. Als ondernemer met maatschappelijke bevoegdheid ben je daar dus goed op je plek. Temeer omdat werken aan de economie en aan het algemeen belang steeds meer samenvallen. De huidige manier van ondernemen put mensen en grondstoffen uit. Niet gezond voor de economie, en daarom zijn we op weg naar een andere economie. Eentje waarin het bedrijfsleven en de maatschappij niet meer twee gescheiden

werelden zijn. Er is sprake van één groot systeem. Als dat ergens niet goed functioneert heeft dit invloed op de rest van het geheel. Besef je dat eenmaal, dan is werken aan maatschappelijke thema's dus welbegrepen eigenbelang.”

Hoe urgent is die nieuwe manier van ondernemen?

“Heel urgent. Bedrijven die nu pas gaan nadenken over de impact van hun bedrijf op de omgeving lopen achter. Voor bestaande bedrijven is het ‘nu of nooit’. Voor de meeste startende ondernemingen is maatschappelijk denken al een vanzelfsprekendheid. Mooi om te zien dat kleine *start ups* in bepaalde markten voor grote opschudding zorgen, omdat ze een heel nieuw, duurzaam verdienmodel hanteren. Die nieuwe spelers in traditionele markten leggen de lat hoger

en dwingen andere bedrijven om mee te gaan. Op een gegeven moment bereik je daardoor een *tipping point*. Verandering wordt onvermijdelijk.”

Welke rol speelt de zogeheten ‘Generatie Y’?

“Ik heb onderzoek gedaan naar leiderschap in mijn generatie, Generatie Y. Die verschilt in belangrijke opzichten van voorgaande generaties. Wij zijn de grootste, meest diverse generatie ooit en geloven in het belang van diversiteit. Online zijn, informatie delen en van elkaar leren zijn vanzelfsprekend. Bovendien een generatie die de nieuwste technologie goed weet te gebruiken om eigen doelen te realiseren. Dat komt ondernemerschap ten goede. Daarnaast kregen we van huis uit mee dat het belangrijk is te handelen vanuit passie.

Een baan is voor ons meer dan iets wat inkomen verschaft. Jonge mensen zien werken als een onderdeel van hun persoonlijkheid. Iets waar je plezier in moet hebben, wat impact heeft, en maakt dat je leuke mensen tegenkomt. Die andere kijk op het leven heeft grote gevolgen. In de top-3 van zorgen van mijn generatie staat ‘klimaatverandering’, terwijl dat bevolkingsbreed niet eens de top-10 haalt. Onderzoeken onder jonge professionals wijzen uit dat een duurzaam profiel van een bedrijf doorslaggevend is voor hun keuze om daar te gaan werken. Nee, we zien jonge mensen niet terug op de plekken waar je vroeger uitdrukking gaf aan je maatschappelijke betrokkenheid, zoals verenigingen of de vakbond. Maar wel zijn ze actief op individueel niveau in de wijk of in hun eigen bedrijf. De *serial ondernemer* is in opkomst. Steeds meer mensen werken aan verschillende projecten tegelijk en combineren zo hun werkende leven met persoonlijke ontwikkeling. De ene dag doe je iets met *crowdfunding*, de andere met *campaining* en de derde dag ontwikkel je een voedselbos. Die individuele en vrijblijvende vorm van maatschappelijke betrokkenheid past echt in deze tijd.”

Is Generatie Y wel in staat om de broodnodige veranderingen door te voeren?

“Maakt het individualisme van jonge mensen ze niet ongeschikt om mondiale problemen aan te pakken? Ik maak me daar wel eens zorgen over. Dit is de generatie van de *bottom-up* initiatieven en het idee dat een betere wereld bij jezelf begint. Terwijl de uitdagingen zo groot zijn dat je het liefste wilt dat miljarden mensen het roer omgooien en het systeem veranderen. Maar tegelijkertijd schuilt er ook een enorme kracht in die individualiteit. Vorige generaties verscholen zich vaak achter het collectief: het ligt aan de politiek, het systeem, of het bedrijfsleven... Maar ook die bestaan uit individuen. En het zijn individuen die de wereld vorm geven. Ook ik ben zo'n individu, dus ik kan dingen veranderen! Als ik mijn verantwoordelijkheid neem en daarmee anderen inspireer, verandert op termijn misschien ook het systeem. Dat besef biedt kansen.”

Dreigt er een generatiekloof?
“Ik verwacht niet dat mijn generatie in zijn eentje de wereld gaat redden. Dat is iets wat we samen met anderen moeten doen. Al was het maar omdat wij nog niet massaal op plekken zitten waar we

Jonge mensen van de Generatie Y zien werken als een onderdeel van hun persoonlijkheid. Iets waar je plezier in moet hebben, wat impact heeft, en maakt dat je leuke mensen tegenkomt. Die andere kijk op het leven heeft grote gevolgen.

belangrijke knopen kunnen doorhakken. Mijn generatie is ondernemend en wil zijn vaardigheden graag gebruiken om maatschappelijke invloed uit te oefenen. Tegelijkertijd worden bedrijven nog massaal gerund door mensen van de oude stempel. Dat leidt in de praktijk vaak tot frictie en frustratie. Het zou mooi zijn als de generaties hun verschillen kunnen zien als een kracht. Als iets om elkaar te versterken. Elke generatie heeft sterke en zwakke punten. Zo is de valkuil van Generatie Y dat die veel stress heeft, slecht kan plannen en het lastig vindt om het politieke spel te spelen. En dat zijn juist dingen waar ouderen goed in zijn: planmatig werken, weten hoe je dingen voor elkaar krijgt, aan de juiste touwtjes trekken. Als je iets wilt bereiken moet je de juiste mensen kennen en dingen op een handige manier inkop-

pen. Generatie X bestaat uit verbinders. *People managers*, die goed kunnen luisteren en zich laten aanspreken op menselijke waarden. Bundelen we de krachten dan kunnen we een brug slaan tussen verschillende werelden.”

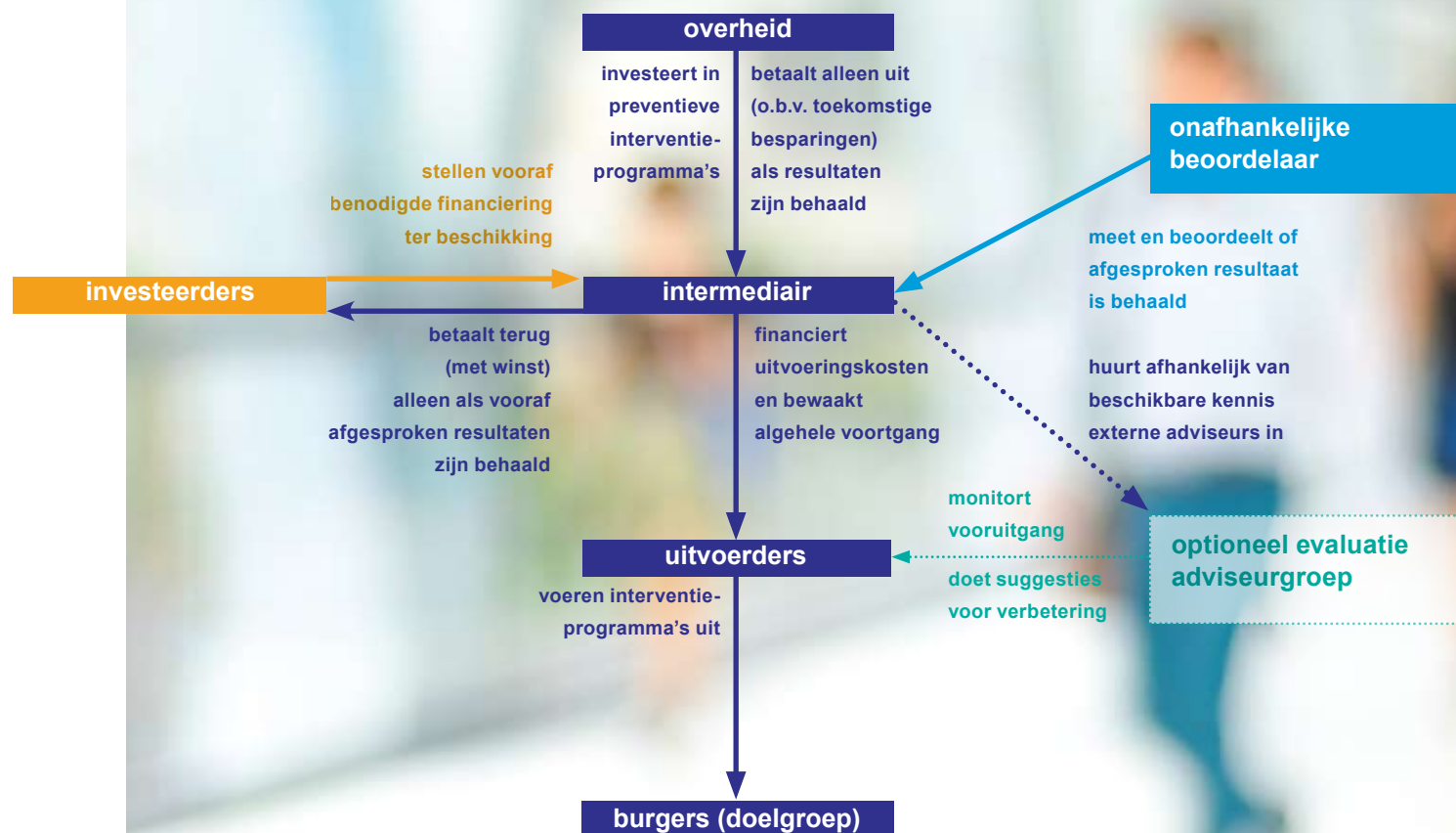
Zorgt dat ook voor innovatie?

“Ja, samenwerken is daarvoor een belangrijke sleutel. Innovatie komt niet meer alleen van een R&D-afdeling, maar juist van mensen aan de randen van organisaties die met andere partijen samenwerken. Vaak ongebruikelijke partijen, en juist dat levert vernieuwing op. Door te praten met mensen uit andere groepen en met andere achtergronden ga je op een nieuwe manier naar je eigen producten en processen kijken. Ontdek je nieuwe aspecten die je een innovatievoorsprong kunnen geven. Eén van de redenen waarom duurzaam en maatschappelijk ondernemen op de lange termijn voor een voorsprong zorgt. Duurzaamheid is geen kostenpost, maar bespaart juist kosten. Een maatschappelijk businessmodel zorgt voor een betere reputatie en minder risico's. Daarmee verzeker je je immers van de *goodwill* van alle stakeholders, en doe je een beroep op hun creativiteit.”

Hoe optimistisch bent u?

“Als ik de klimaatrapporten erop nasla, word ik somber. Maar kijk ik naar het enthousiasme en de gedrevenheid van de mensen die zich inzetten voor een betere wereld, dan heb ik toch hoop voor de toekomst. De kracht van deze tijd zit 'm in individuen die dingen anders doen. Het besef dat de wereld gemaakt is door mensen, een *social construct* is, biedt kansen. Ook al staat de wereld er nu slecht voor, dat betekent niet dat het altijd zo zal blijven. We zijn in staat om dingen te veranderen. Een nieuw systeem vorm te geven als we dat echt willen. We kunnen kiezen voor een andere politiek, een andere economie en een andere manier van met elkaar omgaan. Mij geeft het veel voldoening onderdeel te zijn van een generatie die echt gelooft in die andere wereld.” • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Muusse



Social Impact Bond (SIB)

Wat is het?

Nieuwe financieringsvorm waarin overheid, investeerders en bedrijven samenwerken.

In welke vorm?

Een contract waarmee private partijen investeren in een maatschappelijk probleem. De overheid die een probleem opgelost wil zien, betaalt investeerders rendement uit de besparingen die gerealiseerd worden.

Doel?

Investeerders, banken, overheden en uitvoerende bedrijven (met name sociale ondernemingen) verbinden aan een maatschappelijke doel, op basis van een onderliggend prestatiecontract.

Wie heeft er baat bij?

Alle partijen winnen. Investeerders maken winst. De overheid beperkt haar financiële risico en betaalt pas wanneer vooraf vastgestelde resultaten zijn behaald die tot kostenreductie leiden. De uitvoerende (sociale) onderneming krijgt de kans een succesvol gebleken lokale aanpak op te schalen met vooraf beschikbaar gestelde financiering. Er is een meetbaar kostenbesparend maatschappelijk effect.

Hoeveel SIBs zijn er?

Twee. De eerste dateert uit 2013: toen investeerden Start Foundation en ABN AMRO in de Buzinezzclub die in opdracht van de gemeente Rotterdam jaarlijks 80 werkloze jongeren aan het werk of terug naar school helpt. De tweede zag in april 2015 het licht. De gemeente Utrecht wil jeugdwerkloosheid aanpakken, en Start Foundation en Rabobank Foundation investeerden in een SIB waarmee The Colour Kitchen in vier jaar 250 jongeren zonder startkwalificatie klaarstoomt voor een baan in de horeca.

Achtergronden

SIBs bestaan al langer, vaak nog in experimentele vorm, in Groot-Brittannië, VS, Canada en Australië. In Afrika wordt het concept gebruikt in de ontwikkelingshulp. De belangstelling in Nederland groeit. Op 8 oktober 2015 organiseert Start Foundation het eerste nationale congres over de Social Impact Bond.

Het schema laat zien hoe een SIB in elkaar zit. • (AV)

Sadik Harchaoui

chef de mission Society Impact



We moeten eerst drie misverstanden rechtzetten voor we kunnen werken aan de houdbaarheid van de verzorgingsstaat op de lange termijn.

Impactmanagers: de nieuwe maestro's van het publieke domein

De subsidies van de overheid raken op. Filantropen investeren meer en geven minder. Banken houden de hand op de knip. Tegelijkertijd is daar de participatiesamenleving die vraagt om meer sociale initiatieven. Deze ontwikkelingen zullen in het publieke domein zonder meer tot nieuwe verhoudingen leiden tussen markt, overheid en samenleving. Ze bieden kansen voor zogeheten *impact*ondernemers en -bedrijven om vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid grote sociale kwesties op het terrein van arbeidsmarkt, schuldhulpverlening en mantelzorg aan te pakken. Gelukkig groeit het besef van banken en vermogensfondsen dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren door ondernemingen te financieren die maatschappelijke impact op het leven van burgers willen combineren met winst maken. Daarbij doel ik niet alleen op bedrijven als Tesla of Tony Chocolonely maar ook op bijvoorbeeld The Colour Kitchen die met private financiering (via een zogeheten Social Impact Bond; zie hiernaast – *red.*) jongeren met een grote afstand tot de arbeidsmarkt helpt aan startkwalificaties en een baan. Financiers krijgen hun geld alleen terug (met een bescheiden rendement) als de vooraf afgesproken resultaten zijn behaald. Deze innovatieve financieringsvorm kan leiden tot een win-win-winsituatie. De bank of het vermogensfonds investeert in sociale duurzaamheid én maakt winst. Het bedrijf of de ondernemers verwezenlijkt zijn ideaal én creëert een duurzaam verdienmodel. De overheid betaalt alleen voor de daadwerkelijk geleverde prestatie en financiert die uit gerealiseerde kostenbesparingen. Maar bovenal biedt deze manier van werken ons zicht op sociale innovatie in het publieke domein. Daarmee kunnen we de participatiesamenleving handen en voeten geven, en werken aan de houdbaarheid van onze verzorgingsstaat op lange termijn. Voordat het zover is, dienen we drie misverstanden recht te zetten.

Misverstand 1: *het sociale domein is niet aantrekkelijk voor ondernemers, omdat er geen winsten zijn te behalen.* Echter: alleen al de recente decentralisaties kosten (gemeenten en andere betrokkenen) een slordige 20 miljard, voor de aanpak van schulden ligt dat bedrag rond de 11 miljard en in het begeleiden van multiprobleemgezinnen gaat al snel zes miljard om. Hoezo zijn geen winsten te behalen? Impactondernemers als bijvoorbeeld Greenfox en The Colour Kitchen proberen met innovatieve concepten maatschappelijke problemen op te lossen. En dat doen ze vaak uiterst efficiënt, effectief en bovendien goedkoper dan nu gebeurt. Kortom: impactondernemen kan wel degelijk aantrekkelijk zijn, ook financieel.

Misverstand 2: *de overheid wil niet meewerken en is mogelijk een onbetrouwbare partners omdat de regels steeds aangepast worden.* Deze gedachtegang miskent onomkeerbare ontwikkelingen: decentralisatie, burgerparticipatie, doe-democratie en ga zo maar door. De landelijke overheid wil juist investeren in experimenteer-ruimte en regelruimte, als die tenminste gericht is op het oplossen van concrete knelpunten voor ondernemers, gemeenten en financiers.

Misverstand 3: *er is geen geld voor innovatieve manieren om maatschappelijke kwesties aan te pakken.* Het probleem van het publieke domein is echter dat er teveel geld in omgaat, dat niet altijd efficiënt wordt ingezet. Versplinterende budgetten, perverse financieringsprikkels en onlogische verantwoordingsystemen: dat is het echte probleem.

Als we deze misverstanden rechtzetten, kunnen we samen de beweging van impactinvesteringen verder versterken. Dit zal leiden tot vitaliteit, veerkracht en solidariteit in onze samenleving. Hierin spelen ook werkgevers en impactondernemers een cruciale rol. Zij zijn de nieuwe maestro's van het publieke domein. •



De 'sociale onderneming' **versus** de 'gewone onderneming'

Vlak voor de zomer van 2015 bracht de SER een advies uit over de 'sociale onderneming'. Daarin wordt die getypeerd als een zelfstandige onderneming die een product of dienst levert en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreeft, een maatschappelijk probleem wil oplossen. Voor sociale ondernemingen staat de financiële doelstelling ten dienste van het primaire maatschap-

pelijke doel. Dat onderscheidt de sociale onderneming van andere ondernemingen. Illustratief is het plaatje waarin de SER de sociale onderneming plaatst in het ondernemingscontinuüm, zie schema. Terecht geeft de SER aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) behoort tot de core business van elke onderneming. • (AV)

ondernemerscontinuüm

maatschappelijke waarde ←		→ financiële waarde				
goede doelen / burgerinitiatieven / maatschappelijk middenveld		traditionele non-profit	sociale ondernemingen		'reguliere' bedrijven	
puur donaties of subsidies	donaties / subsidies / lidmaatschapsbijdragen en inkomsten uit de markt	grootste deel inkomsten uit markttransacties (verkoop van goederen of diensten)				
		geen winstdoelstelling	winst volledig geherinvesteerd	winst beperkt uitgekeerd	mvo+ in de kern van het bedrijf	vooral financieel gedreven
louter maatschappelijke impact		maatschappelijke impact voorop			financiële waarde voorop	

Bron: gebaseerd op Social Enterprise NL (2014), iedereen winst



Ik heb een chronische ziekte.
En talenten! Gelukkig zijn er bedrijven die graag gebruik willen maken van wat ik kan.

Ga op reis met je bedrijf

Leiders moeten zich realiseren wat hun eigen moraal is en wat de gevolgen zijn van hun handelen, voor henzelf en anderen.

De toekomst vraagt om het inzetten van ons hart. Er is namelijk geen plan B, want er is ook geen planeet B. We hebben alleen deze aarde.

We moeten onszelf als ondernemers opnieuw uitvinden. Een weg met behoorlijk wat kuilen.

Muriel Arts denkt dat ondernemers de afgelopen dertig jaar de verbinding zijn verloren met hun omgeving. Ze raakten het besef kwijt dat ze moeten en kunnen bijdragen aan de samenleving.

“Veel ondernemingen ontstonden vanuit het idee om iets te verbeteren, maar dat is gaandeweg ondergesneeuwd – de focus kwam te liggen op efficiency en aandeelhouderswaarde. Dat leverde inderdaad efficiënte organisaties op, maar die kwamen wel los te staan van hun omgeving.”

Nu dienen bedrijven, aldus Arts, hun sociale verantwoordelijkheid terug te pakken. Ook omdat ze er zelf beter van worden. “Als ondernemer ben je afhankelijk van je omgeving. Je hebt er dus alle belang bij dat het daarmee goed gaat.”

Hoe raakte u geïnteresseerd in maatschappelijk ondernemen?

“Dat gebeurde in de tijd dat ik voor Unilever werkte, aan een groot project voor Dove. Ineens realiseerde ik mij dat de manier waarop wij met cosmetica bezig waren ook een negatief effect had op consumenten. Mensen, vooral vrouwen, kregen het idee dat ze moesten zijn als in de reclame. Ik was net voor de tweede keer moeder geworden. Dan zit je daar en je denkt: ‘O jee, dat effect hebben wij dus...’ In plaats dat vrouwen zich mooier voelden door ons product, werden ze onzekerder – ze voldeden niet aan het ideaalbeeld dat wij ze voorschotelden. Een enorme eyeopener. Een punt waarop iedereen

zich realiseerde: ‘Het moet anders! Wij willen producten verkopen waar mensen zich daadwerkelijk beter bij voelen, en die ook echt goed zijn voor de maatschappij’.”

Welke rol speelt leiderschap?

“Een maatschappelijk gedreven organisatie vraagt om wat ik noem collectief leiderschap. De leiders die het betreft kun je herkennen aan hun gedrag. Om te beginnen zijn ze zich bewust van de behoeften van hun omgeving en hun invloed daarop. Ze weten goed wat er speelt en welke oplossingen ze kunnen bieden. Daarnaast zijn ze zelfbewust. Ze realiseren zich wat hun eigen moraal is en wat de gevolgen zijn

van hun handelen, voor henzelf en voor anderen. Verder beschikken ze over het vermogen om te gaan met verschillende stakeholders en diverse belangen te verbinden. Hun drijfveren zijn helder, en komen voort uit een diepgewortelde passie. Van daaruit werken ze met een duidelijke visie, missie en focus. Ze willen niet alles beïnvloeden maar richten zich op een beperkt aantal dingen, en zijn daardoor buitengewoon effectief. Voor de organisatie en de samenleving.”

Vanuit collectieve leiderschap kun je toegevoegde waarde creëren. Maar hoe precies?

“Een voorbeeld uit de praktijk. Via merken als Centraal Beheer en Interpolis is

Achmea actief als schadeverzekeraar. In die rol geven we uiting aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door ons onder andere te richten op klimaatverandering. Uit onderzoek blijkt dat er steeds meer regen valt, en bovendien steeds vaker op één en hetzelfde moment. Het gevolg: wateroverlast. Doe je niks, dan leidt dat tot een steeds hogere schadelast. Als verzekeraar kun je dan de premie verhogen, maar daar wordt niemand blij van. Je kunt ook zeggen: ‘Laten we alle beschikbare data eens samenvoegen’. Kijken of we op grond daarvan wateroverlast kunnen voorspellen om zo, door preventieve maatregelen, schade te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan het omleggen van waterstromen of het verleggen van rivierbeddingen. Ineens blijven we behalve verzekeraar ook nog iets anders te zijn, namelijk een adviesdienst. Sympathiek in de ogen van de buitenwereld, maar ook iets wat in maatschappelijk opzicht echt zoden aan de dijk zet. Voor klant en bedrijf, want de schadelast gaat naar beneden.

Wel vereist het een andere manier van kijken. We zijn gewend te denken in risico's, maar verleg je je blik, dan zie je ineens kansen. Nieuwe businessmodellen kunnen ervoor zorgen dat de grootste uitdagingen plotseling jouw grootste *business opportunities* worden. Dan is sprake van gedeelde waardecreatie.”

Is het ook leuker, dat collectieve leiderschap? Wat brengt het u persoonlijk?

“Je bedrijf op zo'n manier runnen heeft allerlei positieve effecten. Alleen al het feit dat je met z'n allen bezig bent om maatschappelijke problemen op te lossen geeft enorm veel voldoening. En een veel leuker verhaal om aan mijn kinderen te vertellen. Als ik praat over mijn werk, zijn ze heel trots: ‘Mijn moeder helpt mee om te zorgen dat we minder last hebben van de klimaatverandering!’ Veel *cooler* dan zeggen: ‘Ze werkt bij Achmea en doet daar strategie...’ Het heeft een positieve invloed op de motivatie van medewerkers. Mensen helpen is iets wat wij allemaal willen, het zit diep in ons. Dat leidt tot een hoge medewerkersbetrokkenheid en het vrijkomen van creativiteit. Daarnaast levert het ook

gewoon keiharde financiële voordelen op: de financiële resultaten op de lange termijn zijn soms wel 1.000 procent beter.”

Gaan we het dus gewoon even doen?

“We moeten onszelf als ondernemers opnieuw uitvinden. Dat is een weg met behoorlijk wat kuilen. Sommige dingen doen we nog op een manier die niet bijdraagt aan een goede toekomst, maar we weten nog niet hoe het anders moet. Veel vraagstukken kennen nog geen

Ik werkte aan een groot project voor Dove. In plaats dat vrouwen zich mooier voelden door ons product, werden ze onzekerder – ze voldeden niet aan het ideaalbeeld dat wij ze voorschotelden. Een enorme eyeopener.

oplossing maar op termijn zal die er wel komen. Ondernemingen zijn uiteindelijk op aarde om het goed te doen. Alleen dan kunnen ze ook op de lange termijn blijven bestaan. De druk van de buitenwereld helpt ons. We worden gedwongen kritisch na te denken over ons handelen. Moeten, anders gezegd, *omdenken*.

Dat kan tot lastige dilemma's leiden. Die meestal voortkomen uit een verschil in perspectief: korte versus lange termijn. Er spelen grote belangen. Hoe kom je met de beschikbare middelen tot een eerlijke verdeling? Maar ik ben ervan overtuigd dat maatschappelijk ondernemen uiteindelijk de enige weg

is om werkelijke waarde te creëren en duurzaam te opereren. We zullen met elkaar in gesprek moeten en blijven. De problemen niet uit de weg gaan, maar ze op een realistische manier bij de kop pakken. Dat betekent ook dat we niet alle problemen tegelijk kunnen oplossen. We moeten keuzes maken. Stap voor stap naar voren bewegen.”

Wat is volgens u het allerbelangrijkste?

“Begin bij jezelf. Word je bewust van de positieve verbinding die je hebt met jouw omgeving, ontdek hoe jij een verschil kunt maken ten faveure van je onderneming. Dat maakt energie vrij. Daarna is het zaak inspanningen meetbaar te maken, zodat je hard kunt maken wat je impact is. Mensen moeten de ruimte krijgen om deze nieuwe manier van denken en doen, ook daadwerkelijk onder de knie te krijgen. Het is niet zomaar een stapje maar echt een reis die je onderneemt met je bedrijf. Ontwikkel mensen op dat punt. Niet eenvoudig, maar ik heb alle vertrouwen in een goede afloop. We zijn onderweg van een transactie-economie naar een relatie-economie. Uiteindelijk weten we allemaal dat wij alleen een goede toekomst kunnen hebben door relaties aan te knopen die wederkerig zijn, op eerlijkheid gebaseerd en erop gericht om op de lange termijn dingen te verbeteren. Het effect van die andere manier van kijken en werken is groot. Het is bijvoorbeeld goed denkbaar dat je vanuit een lange-termijnvisie minder stuurt op zorg, en meer op gezondheid. Dat betekent: meer aandacht voor preventie en voor de kwaliteiten van mensen. Je helpt mensen zelf de regie te nemen. Je benut het aanwezige potentieel. Inspirerend. Langzaam maakt het materialistische wereldbeeld plaats voor een wereld waarin ruimte is voor alle creatieve capaciteiten die we als mens hebben. De toekomst vraagt om het inzetten van ons hart. Er is namelijk geen plan B, want er is ook geen planeet B. We hebben alleen deze aarde.” • (PP)

Bekijk het interview online www.awvn.nl / zoekwoord: Arts



Vrijwilligers goed verzekerd

Achmea vindt, ook vanuit de coöperatieve traditie van de organisatie, investeren in de maatschappij vanzelfsprekend. Samen sta je sterker dan alleen.

Daarom steunt de Achmea Foundation diverse projecten gericht op achtergestelde groepen in de samenleving. Het bedrijf wil hen in staat stellen op een toekomstbestendige manier in hun eigen levensonderhoud te voorzien. De Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving (SASS) stimuleert en financiert onderzoek gericht op (voorlichting aan of behandeling van) slachtoffers. Daarnaast zet het bedrijf op diverse manieren in op vrijwilligerswerk. Bijvoorbeeld vrijwilligerswerk door medewerkers: Achmea verdubbelt het aantal vakantiedagen dat daaraan wordt besteed, met een maximum van vier extra vrije dagen. Medewerkers waren bijvoorbeeld actief als vrijwilliger bij Resto Van Harte, EYOF en Olympic Moves.

In Nederland zijn elke dag meer dan vier miljoen vrijwilligers actief. Om te zorgen dat die verzekerd zijn, introduceerden de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en Achmea de vrijwilligersverzekering. Die wordt afgesloten door gemeenten voor al hun vrijwilligers. "Zo hopen we vrijwilligerswerk een boost te geven", zegt Loek Dalmeijer, senior adviseur MVO bij Achmea. "Immers, een ongeluk zit in een klein hoekje. Er kan altijd iets gebeuren. Doordat de vrijwilligers in de meeste gemeentes nu goed verzekerd zijn, hoeft dit geen belemmering meer te zijn." Om de vijfde verjaardag van de vrijwilligersverzekering te vieren, organiseerde Centraal Beheer in 2014 de week 'Even Apeldoorn helpen'. Onder die noemer staken 150 medewerkers van verzekeraar Centraal Beheer in Apeldoorn de handen uit de mouwen. • (KvdH)

Nehemia de Lieme voelde niets voor medezeggenschap en blokkeerde consequent pogingen om afgevaardigden van SDAP en NVV in de Raad van Commissarissen te benoemen. Als een echte ondernemer wilde hij zijn handen zo vrij mogelijk houden. Wel legde hij statutair vast dat De Centrale verplicht was 55 procent van de zuivere winst af te dragen aan de arbeidersbeweging.

Nehemia de Lieme (1882-1940) groeide op in een joods middenstandsgezin in Den Haag en zou al op vroege leeftijd een belangrijke rol gaan spelen in het Nederlandse verzekeringswezen. Na vanaf zijn 14de het vak geleerd te hebben op het effectenkantoor van de firma Edersheim, richtte hij samen met zijn broer Abraham in 1902, nauwelijks 20 jaar oud, het Algemeen Assurantie- en Administratiekantoor op. Twee jaar later werd die omgevormd tot De Centrale Arbeiders Verzekerings- en Deposito-bank, oftewel De Centrale, die uiteindelijk opging in SNS Reaal. Het bijzondere van De Lieme is dat hij, anders dan de



Nehemia de Lieme

Sociaal ondernemerschap nieuwe stijl

meeste sociaal bewogen ondernemers in zijn tijd, van meet af aan aansluiting zocht bij de SDAP, de sociaal-democratische arbeiderspartij. En ook dat zijn bedrijf een Naamloze Vennootschap was en geen familiebedrijf. De SDAP wilde aanvankelijk overigens weinig van De Lieme's initiatief weten, onder meer vanwege de 'kapitalistische' vorm van De Centrale. De leider van de socialisten, Pieter Jelles Troelstra wilde "geen kapitalistisch gedoe in onze gelederen, met alle financiële en morele ellende van dien". Bovendien zou zo'n particuliere onderneming een sta in de weg zijn in de strijd voor goede wettelijke

regelingen voor pensioen, ongevallen en ziektes. De staat en niet het bedrijfsleven hoorde daarvoor te zorgen. Toen in de jaren twintig bleek dat de zaken bij De Centrale zeer voorspoedig gingen, en intussen de ene na de andere sociale wet tot stand was gekomen, draaide de 'rode familie' bij. Troelstra moest toegeven dat De Centrale onder De Liemes leiding een groot succes was geworden, waarvan de SDAP en vakbeweging NVV volop profiteerden.

De Lieme voelde echter niets voor medezeggenschap en blokkeerde consequent pogingen om afgevaardigden

Nehemia de Lieme.
Schilderij van Isaac Israëls

van deze organisaties in de Raad van Commissarissen te benoemen. Als een echte ondernemer wilde hij zijn handen zo vrij mogelijk houden. Wel legde hij statutair vast dat De Centrale verplicht was 55 procent van de zuivere winst af te dragen aan de arbeidersbeweging. Voor de oorlog ging er bijna twee miljoen gulden naar de socialistische zuil, met subsidies aan allerlei (vormende) sport- en vrijetijdsclubs, volksgebouwen en aan stakers en werklozen. Ook bekostigde De Centrale een groot deel van de kosten van de kaderscholen van de SDAP en NVV, het Instituut voor Arbeidersontwikkeling en het Troelstra-Oord, waarvan De Lieme in 1927 medeoprichter was.

Verreweg het meest profiteerde het in 1935 opgerichte Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG), waar een groot aantal bedreigde archieven van de arbeidersbeweging uit landen als (Hitler-)Duitsland, (Sovjet-)Rusland en (Franco-)Spanje werden ondergebracht, met als topstuk de handgeschreven kladversie van het Communistisch Manifest van Karl Marx uit 1848. Ondanks zijn onverholene sympathie voor en steun aan de socialistische arbeidersbeweging, werd De Lieme nooit lid van de SDAP (de voorloper van de PvdA). Hij voelde veel voor de socialistische idealen, maar was minder optimistisch over de manier waarop die in de praktijk werden gebracht. Met de klassenstrijd en het revolutionaire ideaal, dat pas na de oorlog door de PvdA aan de wilgen werd gehangen, had hij weinig op. Tot aan zijn dood in 1940 bleef hij een koele en zakelijke maar zeer sociaal voelende, liberale ondernemer, die De Centrale met harde hand leidde en zo tot een succesvol verzekeringsbedrijf uitbouwde. • (LL)

Exclusief of inclusief, dat is de vraag

column

Doekle Terpstra

aanjager Techniekpact / aanjager Zorgpact



Wat mij betreft is de situatie helder: een nieuwe tijd noodzaakt tot inclusiviteit.

Beleidsmakers moeten de huidige tijd omarmen, nieuwe wegen verkennen, de kramp voorbij.

Bob Dylan zong het al. 'Times they are a changing'. Het huidige tijdsgewricht wordt beschouwd als de 'vooravond van een nieuwe industriële revolutie'. We zien inderdaad innovaties op tal van terreinen: duurzaamheid, zorg, voedsel, techniek, milieu, wonen... Dat levert maatschappelijke uitdagingen op. Veel huidige banen zijn niet vanzelfsprekend meer, vakbonden en werkgevers bakkeleien over cao's. Het heeft te maken met een nieuwe fase in de menselijke emancipatie. De afgelopen eeuw namen werknemers in toenemende mate zelf de regie over hun eigen leven. Met dank aan, met name, de vakbeweging, voltrek zich een revolutie. De werknemer werd en wordt steeds meer *werkondernemer*, iemand die niet primair uit is op geldelijk gewin maar de kans wil krijgen zijn talenten te ontwikkelen. De zelfstandige zonder personeel, de ZZP'er, is daar een mooi voorbeeld van. Diezelfde ZZP'erervaart klassieke collectieve arrangementen echter als betuttelend; als instrumenten uit de oude doos die niet tegemoet komen aan de wens tot persoonlijke ontplooiing en keuzevrijheid.

Met dat in het achterhoofd wordt de keuze duidelijk: vastklampen aan het bestaande of verandering onder ogen zien. Wie exclusief voor het eerste kiest wordt geconfronteerd met innovaties waarvan de consequenties in termen van werk niet zijn te overzien. En met die *werkondernemer*, die zich niet meer voegt in wat de klassieke werkgever eist.

Verandering wordt als bedreigend ervaren, met als mogelijke gevolgen: werkloosheid, tweedeling, uitholling van solidariteit, een tweedeling in de maatschappij tussen *have's* en *have not's*, fragmentatie van de samenleving. Defensief gedrag beschouwt men vaak als de remedie – vertrouwen op instrumenten uit het verleden. Bijvoorbeeld op een centraal akkoord, dat in essentie voorbij gaat aan de dynamiek in de samenleving zelf. Zo ontstaat onvermijdelijk een confrontatie tussen partijen die het oude willen behouden en partijen die geloven in nieuwe kansen.

Wat mij betreft is de situatie echter helder: een nieuwe tijd noodzaakt tot inclusiviteit. Beleidsmakers moeten de huidige tijd omarmen, nieuwe wegen verkennen, *de kramp voorbij*. De cao is geen doel op zich. En sociaal overleg gericht op collectieve overeenkomsten evenmin. De vraag is veeleer: wat is ons maatschappelijke *why*?

Ons gemeenschappelijke handelen richt zich wat mij betreft op het vormgeven van een inclusieve samenleving. Een maatschappij die gedragen wordt door de gedachte dat iedereen, ongeacht zijn of haar talenten, mee mag doen. Van de vakbeweging vergt dat lef, omdat het verworvenheden opnieuw gewogen moeten worden, en om nieuwe legitimatie vragen. Wat moeten we met de cao? Wat willen we in instituties als de SER? Ook van ondernemers vraagt het moed om niet meer uitsluitend te handelen vanuit een winstgedreven perspectief. Het vraagt leiderschap. De crisis heeft ons laten zien dat ondernemingen niet levensvatbaar zijn als ze zichzelf blijven zien als op zichzelf staande eilandjes. Inclusiviteit vraagt om leiders die de onderneming positioneren als deel van de gemeenschap, als organisatie met oog voor wat kwetsbaar is.

Een onderneming die verbinding zoekt met de samenleving laat zien wat werkelijk van waarde is. Een sociale, solidaire samenleving is gestoeld op inclusiviteit. Er is géén alternatief in onze snel veranderende samenleving. Inclusiviteit dient richtinggevend te zijn voor nieuwe arbeidsverhoudingen. •

Diversiteit voor meer creativiteit en innovatie

Chemie draait om mensen. Dow Benelux B.V. beseft dat zij haar succes voor een groot deel dankt aan haar sociale omgeving. Daarom onderneemt het bedrijf tal van activiteiten die daaraan bijdragen. Zo plaatst en herplaatst Dow al jarenlang mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt.

"We zijn een grote werkgever in de regio. Hierdoor dragen we verantwoordelijkheid voor onze omgeving" zegt Ed D'Hooghe, HR Director. "De toenemende rol van het bedrijfsleven bij het ondersteunen van mensen die het moeilijker hebben, is een logisch gevolg van een terugtrekkende overheid. Dat dient niet alleen maatschappij en individu maar ook het bedrijf zelf."

Dow Benelux B.V. is ervan overtuigd dat ook mensen met een beperking een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een organisatie.

Om de creativiteit in de eigen organisatie hoog te houden, voert Dow een zogeheten *Diversity & Inclusion*-beleid. Onderdeel is onder andere de actieve ondersteuning van het *Disability Employee Network* (DEN). D'Hooghe: "Binnen Dow probeert DEN-collega's bewust te maken van het feit dat mensen met een beperking met slechts kleine aanpassingen een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Daarnaast richt DEN zich ook (met succes) op het uitbesteden van werk voor mensen met een beperking aan andere partijen zoals Dethon en Tragelzorg.

D'Hooghe: "Diversiteit in geest en denken zorgt voor creativiteit en innovatie. Dit heeft een positief effect op alle medewerkers en geeft betrokkenheid een *boost*." • (KvdH)



Deelnemers aan een sollicitatieworkshop voor mensen met een beperking



Tip van Geld Inzicht: je kunt geld besparen door thuis vakantie te vieren. Dat wordt dus picknicken in het park

Bank met missie en manifest

Terug naar de menselijke maat in bankieren: dat is de missie van SNS Bank NV. Hoe daar invulling aan te geven werd nader uitgewerkt in een manifest.

Dat SNS-manifest richt zich op vier thema's: 'Mens voor mens', 'Nut voor rendement', 'Duurzaamheid' en 'Financiële weerbaarheid'. In het kader daarvan worden maatschappelijke activiteiten uitgevoerd die nauw aansluiten bij de *core business* van het bedrijf. "Ons doel is een mensgerichte, maatschappelijke en duurzame bank te zijn", zegt Sascha Bloemhoff, programmanager Manifest. "We gaan terug naar de basis: er zijn voor de klant. Een bank is immers van oudsher een maatschappelijke organisatie. Ceo Gerard van Olphen zei het mooi bij de presentatie van de jaarcijfers: "In plaats van dat we het zo goed doen voor onze investeerders dat onze klanten net niet weglopen, willen we het omgekeerde: het zo goed doen voor onze klanten dat onze investeerders net niet weglopen."

Binnen het thema 'Financiële weerbaarheid' werd onder meer de Stichting *Geld Inzicht* opgericht. Doel: het financiële zelfbewustzijn van mensen vergroten. Via cursussen en voorlichting hoopt de stichting mensen zelfstandiger te maken en meer financieel inzicht te geven. Daarnaast probeert het zogeheten hulpteam hypotheken klanten met dreigende betalingsachterstanden vroegtijdig te helpen. Ook duurzaamheid staat hoog in het vaandel: de bedrijfsvoering is klimaatneutraal en als eerste bank in de wereld werkt SNS hard aan klimaatneutraliteit van de gehele balans van de bank.

"Elke medewerker kent de inhoud van ons manifest en geeft daar zo goed mogelijk invulling aan. We werken aan een bank waar mensen zich thuis voelen." • (KvdH)

Colofon

Samenstelling en redactie

Arjen Verhoeff (AWVN)

Hans van der Steen (AWVN)

Teksten

Leo Lucassen

(IISG, Amsterdam)

Petra Pronk

(PP Communicatie, Zutphen)

Kim van de Hoeven (AWVN)

Jolanda Lekkerkerk (AWVN)

Hans van der Steen (AWVN)

Arjen Verhoeff (AWVN)

Tom van de Wijgert (AWVN)

Columnisten

Arko van Brakel

Paul de Beer

Peter van Lieshout

Kim Putters

Harry Starren

Jaap Jongejan

Peter Henk Steenhuis

Annette van Waning

Sander Tideman

Doekle Terpstra

Sadik Harchaoui

Art direction & vormgeving

Petra Klerkx

(Art direction, concept & graphic design, Amsterdam)

Eindredactie

Andrea Hijmans

(T&R, Amsterdam)

Tekstredactie en projectcoördinatie

Robin Boonk (AWVN)

Sharon Café (AWVN)

Harry van den Tweel (AWVN)

Druk

Drukkerij Badoux, Houten



NUR: 800

ISBN: 978-90-819624-2-1

Links

www.awvn.nl

www.werkgeversgaaninclusief.nl

www.codeverantwoordelijkmarktgedrag.nl

www.lezenenschrijven.nl

www.locusnetwerk.nl

www.mvonederland.nl

www.onbeperktaandeslag.nl

www.denormalstezaak.nl

www.nationaalintegratiefonds.nl

www.mogroep.nl

www.nationaalintegratiediner.nl

www.stichtinghandenuitdemouwen.nl

www.emma-at-work.nl

www.allesisgezondheid.nl

Verder lezen

AWVN, *Verschuivingen in arbeidsverhoudingen. Op weg naar wederkerig perspectiefmanagement.* Wormerveer, Zwaan Printmedia, 2009

Sociaal-Economische Raad, *Sociale ondernemingen: een verkennend advies.* Den Haag, 2015

M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.* The New York Times Magazine, 1970

J. Holslag, *De kracht van het paradijs.* Amsterdam, De Bezige Bij, 2014

M. E. Porter & M. R. Kramer, *Creating Shared Value.* Harvard Business Review, 2011

A. Scherer, G. Palazzo & D. Seidl, *Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments.* Journal of Management studies, 2013

W. Streeck, *Gekochte tijd. De uitgestelde crisis van het democratisch kapitalisme.* Uitgeverij Leemagazijn, 2015

K.M. Wilburn & R. Wilburn, *Achieving social license to operate using stakeholder theory.* Journal of International Business Ethics, 2011

E. Stam, *Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap.* ESB, 20 november 2014

Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid, *Opkomst en ontwikkeling van de ondernemende samenleving.* In: Beek & Scheltema, *De ondernemende samenleving* (pp. 23-24; 60-62). Den Haag: Sdu uitgever, 1998

Keetie E. Sluyterman, *Gedeelde zorg. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in historisch perspectief.* Oratie Universiteit Utrecht, 2014

Chantal M. C. Vancoppenolle, *Tussen paternalistische zorg en zakelijk management. C.J. Honig als eindpunt van persoonsgericht sociaal ondernemersgedrag in een Zaans familiebedrijf (1930-1957).* Amsterdam, NEHA, 1993

Wim Wennekes, *De aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven.* Amsterdam, Atlas, 1993

R. van Est, L. Kool, (red.), *Werken aan de robot-samenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid.* Rathenau instituut, 2015

W. van den Berge en B. ter Weel, *Baanpolarisatie in Nederland,* CPB Policy Brief, 2015/13

Oplage

3.500 exemplaren

Verschenen ter gelegenheid van het AWVN-jaarcongres 2015. 'De nieuwe maestro, ondernemen tussen markt en mensen'.

Een uitgave van AWVN

Postbus 93050
2509 AB Den Haag

AWVN-werkgeverslijn:
070 850 86 05
werkgeverslijn@awvn.nl

Illustratieverantwoording

Fotografie: Shutterstock tenzij anders vermeld én m.u.v. de beelden bij de interviews, columns, artikel beleidscommissie en de praktijkvoorbeelden. Het is niet uit te sluiten dat fotocredits niet correct of volledig zijn. Belanghebbenden wordt verzocht zich bij de uitgever te melden.

Uit de wandelgangen

Cornel Vader is directeur van Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, de organisatie die vanuit 240 vestigingen elk jaar hulp biedt aan 35.000 mensen die elders geen gehoor vinden. Hij gelooft niet in blauwdrukken of masterplannen voor heel Nederland maar kijkt liever 'door nieuwe vensters'.



Haarlemmerolie voor kansarmen

“De kern: onze cliënten zijn met zinnige dingen bezig.”

“Het Leger des Heils werkt niet alleen aan opvang, maar ook aan de toekomst van mensen die in de problemen zitten”, vertelt Vader. “We hebben zogenaamde 50/50-bedrijven waar onze cliënten onder deskundige begeleiding aan het werk zijn. Een eigen hotel/conferentieoord (Belmont) bijvoorbeeld. Maar we maken ook meubels, verkopen tweedehands kleding en kweken groenten en kruiden – La Place is één van onze afnemers. En bij Duinrell zijn mensen van ons onder andere actief in de groenvoorziening. De kern: onze cliënten zijn met zinnige dingen bezig.”

Vader ziet kansen voor nieuwe allianties die op het eerste gezicht misschien niet zo voor de hand liggen. “We leggen onverwachte connecties. Hoe? Door te kijken door ‘nieuwe vensters’. Vanuit de Stichting Life Goals sluiten we ons aan bij de sportwereld. Door de inbreng van onder andere de KNVB groeide bijvoorbeeld het straatvoetbaltoernooi voor daklozen (de Dutch Street Cup) uit tot een internationaal evenement. Maar we kijken ook door het venster van kunst

en cultuur. Denk bijvoorbeeld aan het Majoor Bosshardt Gala, een theatervoorstelling waarin professionals samen met onze cliënten optreden. Zo ontwikkelen we het talent van kansarme mensen. Prachtig om vanuit de zorgsector verbinding te leggen met sport, kunst, theater. Misschien is er nog veel meer mogelijk.”

Maar er zijn ook dingen waar Vader van wakker ligt. “Hoe krijgen we mensen uit hun isolement? Dat is de grootste puzzel. Eenzaamheid is een enorm probleem. Natuurlijk is betaald werk belangrijk, maar gewoon zinnig bezig zijn zonder dat dat meteen ook loonwaarde heeft misschien nog wel meer. En woonruimte... Huisvesting regelen is een groot probleem; we stranden vaak in bureaucratie en regelzucht.”

Cornel Vader deelt de visie van AWVN dat de regio steeds belangrijker wordt. “Ik geloof ook niet in blauwdrukken of masterplannen voor heel Nederland. We moeten lokaler, regionaler op zoek naar nieuwe allianties met relevante partijen. Natuurlijk ook graag met bedrijven, want ondernemers fungeren met hun betrokkenheid en hun netwerken vaak als de Haarlemmerolie. Laten we op lokaal niveau die mogelijkheden voor samenwerking verder verkennen!” • (HvdS)

De kracht van nieuw ondernemerschap

De afgelopen jaren waren veel bedrijven vooral bezig met zichzelf. Dat is niet meer genoeg. Deze tijd stelt andere eisen.

Laten we stoppen met de ceo bovenop de berg te zetten als een verlicht despoot die het bedrijf runt.

AWVN wil een gidsfunctie vervullen voor de leden. Daar kom ik graag mijn bed voor uit!

Tot voor kort waren ondernemingen vooral bezig met het maken van winst,” zegt Harry van de Kraats. “De oude shareholdervalue-mantra. Die werkt niet meer.” Als je als ondernemer in deze tijd succesvol wilt zijn, stelt hij, moet je iets toevoegen, een maatschappelijk rol spelen. “Sociaal ondernemen is de nieuwe *license to operate*”.

Waarom werken die mantra's niet meer?

“De moderne samenleving, en daarmee ook het Nederlandse bedrijfsleven, staat voor grote uitdagingen. Op allerlei fronten is sprake van verbroken verbanden, op wereldschaal speelt van alles. Grondstoffenschaarste, klimaatverandering, milieuproblematiek, honger, gespannen politieke verhoudingen... Maar ook dicht bij huis groeit de tweedeling in de maatschappij, bijvoorbeeld tussen hoger en lager opgeleiden, gezonde werknemers en mensen met een arbeidshandicap, en tussen vakbonden en werkgevers. De arbeidsverhoudingen staan onder druk. Teveel mensen doen niet mee, krijgen last van concurrentie op de prijs van arbeid. Ik maak me daar zorgen over. Ik hoop dat we perspectief kunnen bieden. Een agenda

kunnen voorleggen die betrekking heeft op vernieuwing van sociaal beleid en cao's, het aan het werk helpen van mensen met een arbeidshandicap. Zodat we samen kunnen zorgen voor een stabiel arbeidsklimaat in Nederland.”

Wat is er nodig?

“De afgelopen jaren waren veel bedrijven vooral bezig met zichzelf. Dat is niet meer genoeg. Deze tijd stelt andere eisen. Bedrijven moeten beseffen dat zij deel uitmaken van de maatschappij. En dat dient zich te vertalen in hun diensten en producten, en in de manier waarop ze met hun stakeholders omgaan. Grote ondernemingen als Unilever, DSM, KPN en Rabobank zijn daar al volop mee bezig. Rabobank heeft het thema participatie bovenaan de agenda staan – de bank beseft dat je als bedrijf alleen kunt

overleven als je daadwerkelijk in de samenleving staat. Prachtige voorbeelden die niet louter draaien om *product push*, maar ook om de centrale positie van bedrijven: middenin de samenleving. In het verleden ging het om *Corporate Social Responsibility*, tegenwoordig draait het om CSV: *Creating Shared Value* (zie pagina 65 – red.). En die *value* kun je het beste leveren door te doen waar je als bedrijf goed in bent. Door vanuit je corebusiness aan te sluiten bij ontwikkelingen in de maatschappij, en van daaruit toegevoegde waarde te creëren.”

Mooi natuurlijk, maar is dat financieel haalbaar?

“In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, hoeven het economische en het sociale aspect van maatschappelijke

bedrijfsvoering elkaar niet te bijten. Sterker nog: ze kunnen elkaar versterken. Het integreren van de economische en de sociale agenda begint met het vaststellen en doordenken van de bestaansredenen van een organisatie. Stel jezelf de vraag: Wat drijft mij? Heb ik iets toe te voegen dat echt iets betekent voor anderen? Dat hebben wij bij AWWN ook gedaan. Onze conclusie: Wij willen een gidsfunctie vervullen voor onze leden. Daar kom ik graag mijn bed voor uit! Niet zo zeer voor de omzet. Die volgt vanzelf als je op deze manier te werk gaat.

Vervolgens is het echter zaak na te denken over de waarden van je onderneming. Wat vind je belangrijk? Waar sta je voor? Zorg daarbij voor overeenstemming tussen binnen en buiten. Wat je binnen de organisatie ontwikkelt aan kernwaarden, moet je ook daarbuiten laten zien in de producten die je levert. Dus als wij in ons bedrijf werken aan participatie van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt, is het onze taak ook aan de buitenwereld uit te leggen waarom we dat doen. Zo zou elk bedrijf dat moeten aanpakken. Daarnaast blijft natuurlijk recht overeind staan dat je als onderneming winst dient te maken, en moet innoveren. Sociaal ondernemen komt dan ook niet in plaats van een bedrijfsmatige aanpak, het komt *erbij*. Lukt het je als ondernemer om de economische en sociale kant te combineren, dan heb je een mooi bedrijf. Met toekomst.”

Wat vraagt dat van leiders?

“Veel. Laten we stoppen met de ceo bovenop de berg te zetten als een verlicht despoot die het bedrijf runt. Zet leiders middenin de onderneming, zorg dat ze continu in verbinding zijn met hun mensen en met de buitenwereld. Verbinden en dienen: kernkwaliteiten voor de leiders van nu. Beloningsbeleid is daar een mooi voorbeeld van. Het is belangrijk om prestaties goed te belonen en te kijken naar *benchmarks* en concurrentie. Maar *nog* belangrijker is dat directies, ceo's en RvC's zichzelf de vraag stellen: ‘Doe ik het goed? Staat mijn beloning wel in verhouding tot de maatschappelijke en bedrijfsmatige ontwikkelingen?’ Door de zachte,

Lukt het je als ondernemer om de economische en sociale kant te combineren, dan heb je een mooi bedrijf met toekomst.

emotionele kant erbij te betrekken kom je tot betere en meer verantwoorde beslissingen. Veel ondernemers zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden. Een uitdaging. Maar ook een kans – een kans om te komen tot integrere bedrijven waar mensen graag werken en zaken mee doen. Bedrijven die echt een verschil maken.”

Hoe moet dat in de praktijk, en wat levert het op?

“Wij geloven in het belang van die maatschappelijke rol van bedrijven in het licht van de groeiende tweedeling. Mensen goed opleiden, weerbaar maken, een bodem leggen in de prijs van arbeid, streven naar diversiteit op de werkvloer en kansen bieden aan mensen met een arbeidshandicap: concrete dingen waar ondernemers mee aan de slag kunnen en die veel impact hebben. Denken vanuit de *why* van een bedrijf leidt tot zingeving. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij organisaties met een maatschappelijke doelstelling. Dat leidt tot betere prestaties. Een goed presterend Nederland zal een nieuw investeringsklimaat genereren. Goed voor onze concurrentiepositie, goed voor de economie.”

Wat gaat AWWN de komende jaren doen?

“Voor AWWN is het een enorme uitdaging om mensen mee te krijgen op dit pad. We komen net uit de crisis waarin alles draaide om overleven, en nu vragen we mensen een volgende stap te zetten. Na te denken over de rol van hun bedrijf in de samenleving en hun specifieke toegevoegde waarde. Best lastig.

Gelukkig hoeven onze leden niet zelf het wiel uit te vinden. Ze kunnen aanhaken bij de thema's die AWWN de afgelopen tijd bij de kop heeft gepakt. Dat is ten eerste de inclusieve arbeidsmarkt. In onze ogen kan het: een economie creëren waarin iedereen meedoet en diversiteit gezien wordt als een kracht. Neem de implementatie van ons 7.500-banenplan, een uitvloeisel van het Sociaal akkoord waarmee we mensen met een arbeidshandicap aan het werk willen helpen. We denken dat ondernemingen zo ingericht kunnen worden dat mensen met een arbeidshandicap meedoen in het reguliere arbeidsproces. Ten tweede werken wij aan attractiviteit op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door te investeren in de ontwikkeling van vakmanschap en door employabilitybeleid. Een praktisch instrument voor dat laatste zijn kruispuntgesprekken: elke vijf jaar ga je in gesprek over zaken als de volgende stap in je loopbaan, opleidingen of demotie. Ook financiële planning kan een onderdeel zijn. We ontwikkelen daar momenteel een digitaal instrument voor.

In de derde plaats werken we actief aan verbinding, en het bouwen van netwerken voor bedrijven. Een mooi voorbeeld is *triple helix*, een samenwerkingsverband tussen overheid, universiteiten en bedrijven. Samen geven zij de arbeidsmarkt in de regio vorm. Ook het uitwisselen van mensen tussen bedrijven en het samen oplossen van problemen wordt steeds gewoner. Loonbeslag, ook een goed voorbeeld en iets waar elke HR-directeur wel eens mee te maken krijgt. Je kunt dat in je eentje aanpakken, maar beter is het om dit in een netwerk te bespreken. Samen te kijken wat nodig is om mensen zo goed mogelijk te helpen.

Zo bouwen we heel concreet aan een andere wereld met een nieuwe manier van werken en leven. De vakbonden roep ik op samen met ons na te denken over die nieuwe arbeidsmarkt en hoe wij daar perspectief aan kunnen geven. Ik ben ervan overtuigd dat een gezamenlijke agenda voor de toekomst Nederland alleen maar beter en concurrerender zal maken.” • (PP)

Bekijk het interview online [Q](#)

www.awvn.nl / zoekwoord: Kraats

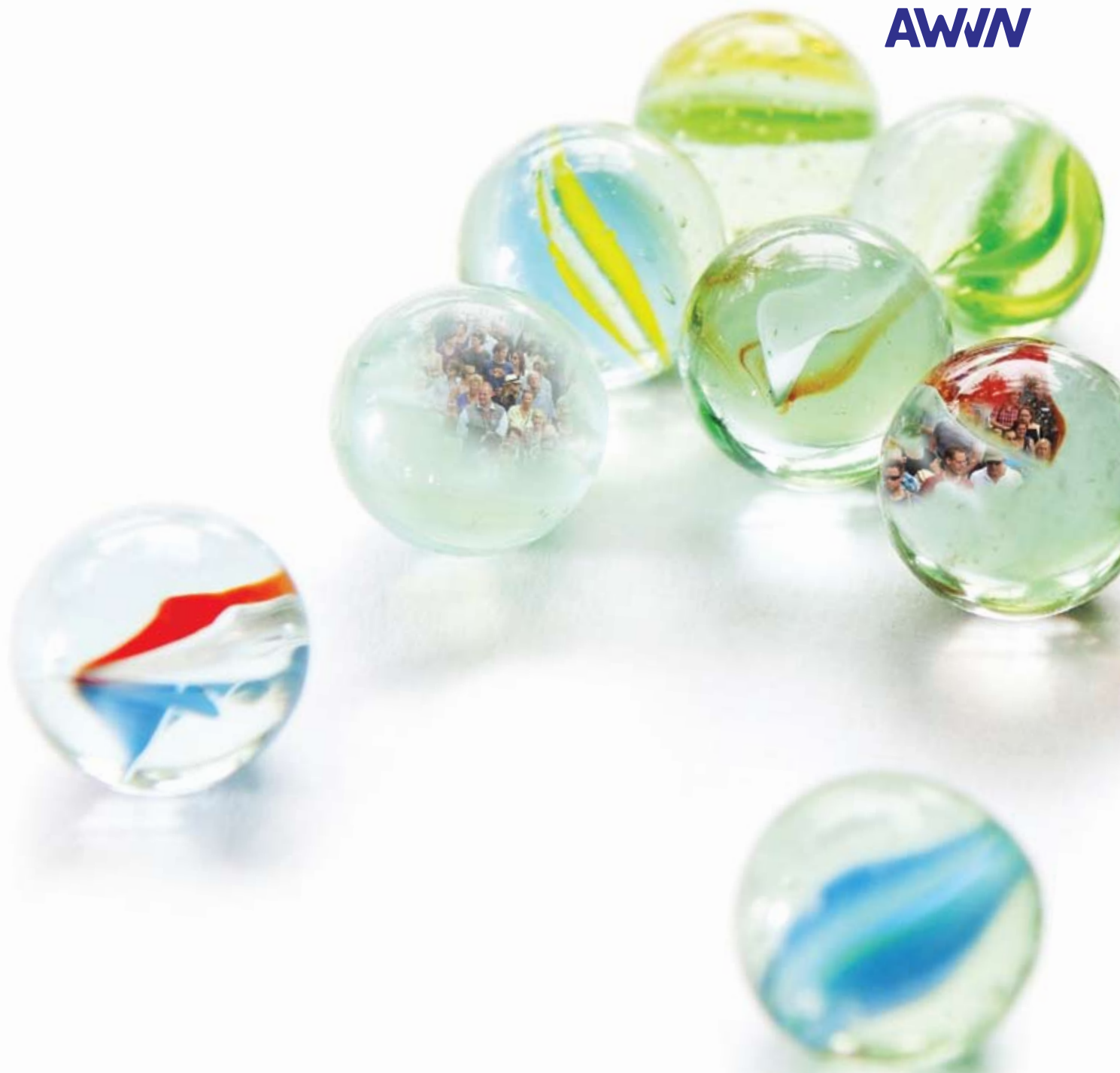


Foto: wallmu

“Those who have the privilege to know have the duty to act” Albert Einstein