

KAMERDOSSIER

AANDACHT VOOR SAMEN
EDITIE 3 / OKTOBER 2017

De
Kamer

Samen verder kijken

Uit de gesprekken die De Kamer afgelopen jaar voerde voor het boek 'De versnelde beweging' komen vijf thema's bovendien. **Aandacht voor samen**, Kennis en Maken, Lenigheid, Regie op visie, en Ruim denken. Deze zijn bepalend zijn voor de mate waarin we als land kunnen meebewegen met de veranderingen en vernieuwingen die op ons afkomen, zodat Nederland ook over tien jaar een land is van welvaart en welzijn.

DE VERSNELDE BEWEGING

AANDACHT VOOR SAMEN

In de zomer hebben we niet stil gezeten met activiteiten rond het thema Aandacht voor samen. Inmiddels hebben we veel bijeenkomsten over dit thema achter de rug en hebben we onderzoek gedaan naar de belangrijkste deelonderwerpen die we gedestilleerd hebben uit interviews, de Kamerbijeenkomsten en Talentenkamers. Die drie onderwerpen zijn solidariteit, sociale cohesie en inclusiviteit. Twee studenten, in samenwerking met Enactus Utrecht, hebben gekeken wat er in de literatuur over deze onderwerpen gezegd wordt en zijn tot opmerkelijke dwarsverbanden gekomen. Wat is aandacht voor samen nu precies? Hoe staan we er daadwerkelijk voor in Nederland als we het hebben over 'samen'? En hoe kunnen bedrijven meer aandacht krijgen voor samen?

Uitgebreide resultaten van deze studie komen terug in het Aandacht voor samen magazine van De Kamer dat we in november publiceren. Waarin alle inzichten gebundeld worden die we vanaf januari opdeden. We lichten hier alvast een tipje van de sluier op.

INHOUD

Enkele resultaten uit het onderzoek → 2

Opiniepeiling:

de prioriteiten van bestuurders → 3

'DSM wil de wereld een beetje

beter achterlaten' → 7

Hoe 'samen' meer dan ooit belangrijk

is voor de toekomst van Nederland → 11

Enkele resultaten uit het onderzoek naar Aandacht voor samen:

- Het beeld dat de sociale cohesie in de samenleving sterk afneemt, blijkt uit het onderzoek van het CBS naar de sociale samenhang in de samenleving niet ondersteund te worden door de cijfers. Maar ondanks dat de sociale samenhang in Nederland volgens het onderzoek van het CBS niet sterk lijkt af te nemen, of in ieder geval niet in de jaren 1997 tot 2014, blijkt dat ouderen, lager opgeleiden en niet-westerse allochtonen aanzienlijk minder vertrouwen in de medemens hebben en dat zij ook minder participeren in de samenleving. Overall zien we dus geen afname van de sociale cohesie, terwijl, als je inzoomt op specifieke groepen, er wel verschillen naar voren komen.
- Het Sociaal Cultureel Planbureau schrijft dat er drie redenen zijn om te verwachten dat groepen steeds homogener worden, waardoor de kans op overbrugging (contacten tussen groepen die verschillende kenmerken hebben) steeds kleiner wordt:
 - De eerste reden is dat sociale media ons de mogelijkheid bieden om nauwkeuriger te selecteren en in contact te komen met gelijkgestemden. Binnen de segmenten waarin het internet verdeeld is, krijgen mensen de informatie, beelden en meningen onder ogen die naadloos aansluiten bij de voorkeuren die ze toch al hadden, waardoor het internet fungeert als 'echokamer' en niet bijdraagt of zelfs afbreuk doet aan het bouwen van bruggen tussen mensen.
 - De tweede reden is dat de fysieke plekken waar we heen gaan zich meer zullen toespitsen op de vrije tijd, wat bij uitstek een domein is waarin we vaak dezelfde keuzes maken als onze soortgenoten en gelijkgestemden.
 - De derde reden is de ruimtelijke segregatie ten gevolge van de selectieve migratie: de komende decennia zal de tegenstelling tussen stad (gemengd, dynamisch) en periferie (wit, laagopgeleid en oud) toenemen.
- Sinds 2015 decentraliseert de overheid verantwoordelijkheden zoals jeugdzorg, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen naar gemeenten. Deze moeten dit in samenwerking met burgers en organisaties op een nieuwe manier organiseren. Uit onderzoek blijkt dat 71% vindt dat de overheid onmisbaar is voor de solidariteit tussen 'sterken' en 'zwakken'. 75% vindt dat de overheid zelf haar verantwoordelijkheden heeft en deze niet kan afschuiven op burgers (Landwaarts en Tuerlings, 2015).
- De economische inclusiviteit lijkt af te nemen, er is geen sprake van gelijke verdeling in welzijn en middelen, zoals de VN dit als noodzakelijk stelt. Maar ook maatschappelijk gezien kan niet gezegd worden dat we voldoen aan een inclusieve samenleving zoals de VN die beschrijft. Het leiderschap is niet representatief, het educatiesysteem biedt geen gelijke kansen en er is nog lang niet overal waardering voor culturele diversiteit.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan voor sociale waardecreatie zorgen, wat weer zorgt voor meer sociale cohesie in de omgeving van het bedrijf, wat op haar beurt weer zorgt voor meer competitief en meer bedrijven die weer meer maatschappelijke waarde creëren.
- Door een terugtrekkende overheid is er ruimte voor nieuwe vormen van solidariteit binnen en tussen de gemeenschappen. Het bedrijfsleven kan hier een rol in spelen, door te kiezen hoe en aan wie ze solidair wil zijn en door lokale initiatieven te helpen met groeien. Daarnaast kunnen organisaties model staan voor inclusiviteit, door aandacht te hebben voor groepen die achterblijven en open te staan voor diversiteit.

Op basis van alle inzichten die we opdeden, hebben we bestuurders gevraagd aan welk issue met betrekking tot Aandacht voor samen zij morgen meer tijd en aandacht zouden willen besteden. De resultaten van deze peiling vindt u terug in een van de artikelen in dit dossier. Verder leest u de visie van Esma Choho over 'samen' en geven we de visie van Feike Sijbesma weer in de vorm van een interview, gepubliceerd in Management Scope. Het interview werd gehouden naar aanleiding van de eerste plek die DSM haalde in de zeer recentelijk uitgereikte Management Scope Corporate Impact Award vanwege de grote positieve bijdrage die DSM levert aan de samenleving.

OPINIEPEILING: DE PRIORITEITEN VAN BESTUURDERS



Op basis van de inzichten die we hebben opgedaan tijdens Kamerbijeenkomsten, Talentenkamers, interviews en onderzoek zijn we tot tien zaken gekomen waar bestuurders een rol kunnen vervullen op het gebied van Aandacht voor samen. We hebben bestuurders gevraagd om aan te geven aan welke drie zaken zij meer tijd en aandacht willen besteden.

1. Samenwerking en kennisdeling met andere organisaties.
2. Het zichtbaarder maken van de goede initiatieven binnen en buiten onze organisatie.
3. Het bepalen van een maatschappelijk doel en de maatschappelijke impact die we willen maken op de lange termijn.
4. Het bevorderen van meer diversiteit en inclusiviteit in onze organisatie.
5. De verbinding en het contact met en tussen medewerkers.
6. Formuleren van KPI's ten aanzien van de maatschappelijk impact van onze organisatie.
7. Weten en begrijpen wat er in onze maatschappij speelt en openstaan voor andere perspectieven.
8. Het oppakken van één concreet en behapbaar initiatief om de wereld een beetje mooier te maken.
9. Het leveren van een bijdrage van onze organisatie aan de lokale samenleving.
10. Actieve participatie in het nationale debat over maatschappelijke thema's.



Het ene punt van aandacht is wat concreter dan het andere. Dit weerspiegelt de breedte van de gesprekken in De Kamer en de thema's die spelen in de literatuur. In totaal hebben 308 bestuurders deelgenomen aan het onderzoek. We lichten de belangrijkste resultaten hieronder toe.

SAMEN MEER BEREIKEN

De wens tot samenwerking en kennisdeling met andere organisaties wordt door 51% van de bestuurders gekozen als prioriteit. De oproep van bestuurders om het gevoel van gezamenlijkheid en verbinding in onze samenleving vast te houden, uit zich ook in een wens om daarin nog meer de krachten tussen organisaties te bundelen.

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT MAKEN

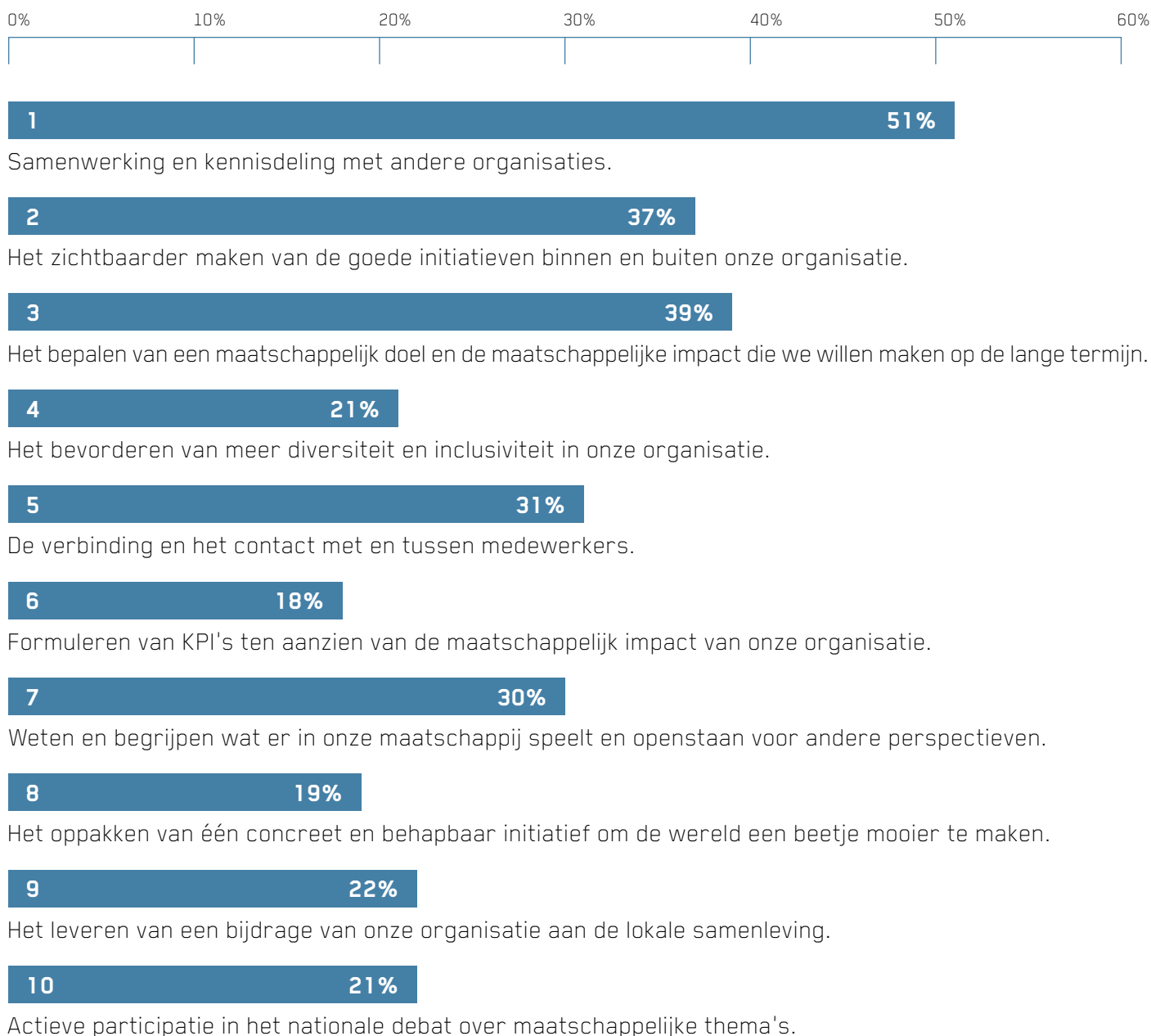
Als we kijken naar de antwoorden die op plek 2 en 3 terecht zijn gekomen, dan gaat dat vooral om de vraag hoe organisaties meer impact kunnen maken. Onder welk issue wil je als bedrijf eigenlijk je schouders zetten en hoe zorgen we ervoor dat dat ook positief bijdraagt aan de ontwikkeling van de maatschappij?

39% van de bestuurders geeft aan meer aandacht te willen besteden aan het bepalen van een maatschappelijk doel en de maatschappelijke impact die ze willen maken op de lange termijn. De tijd om koers te bepalen op maatschappelijk vlak lijkt er nu meer rijp voor dan voorheen, zo horen we ook terug uit interviews. Nu organisaties iets meer ruimte krijgen na een periode van crisis, waarin het hoofd boven water houden de prioriteit was (voor een aantal bedrijven is dat overigens nog steeds zo), komt de vraag wat we willen betekenen voor de maatschappij weer meer naar voren. Men lijkt steeds meer doordrongen te raken van de relevantie om de balans tussen de korte en lange termijn aandacht te geven.

Bedrijven geven één dag voor Breda

In 2009 werd Betrokken Ondernemers Breda opgericht. Dit is een loket voor bedrijven die iets goeds voor de stad Breda willen doen. Bedrijven zelf vroegen erom. Het idee achter Betrokken Ondernemers Breda is dat het Bredase bedrijfsleven een werknemer één dag aan Breda geeft. Werknemers zetten zich deze dag in voor een maatschappelijke organisatie. Dat doen ze met hun handen, hoofd en hart. Hun kennis en kunde, hun menskracht en middelen zijn van grote waarde voor organisaties die wel een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Vanaf de oprichting hebben steeds meer bedrijven en maatschappelijke organisaties zich als partner aangesloten. Het stimuleert de samenwerking en sociale binding tussen beide partijen en draagt bij aan een hechtere samenleving. De ambitie is om alle 70.000 professionals die in de regio Breda werken, voor één dag te 'rekruteren'. Betrokken Ondernemers Breda heeft een faciliterende en inspirerende rol en zorgt voor de juiste match tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties, waarbij naar een langdurige relatie wordt gestreefd. Daarnaast organiseert Betrokken Ondernemers Breda sinds 2015 jaarlijks de directeuren-maken-vuile-handen-dag tijdens NLdoet. Directeuren van de aangesloten bedrijven zetten zich op deze dag gezamenlijk in voor de Bredase samenleving, bijvoorbeeld door een buurttuin op te knappen. Betrokken Ondernemers Breda bewijst dat wanneer organisaties elkaar vinden en gaan samenwerken, zij samen meer kunnen bereiken.

Bron: betrokkenondernemersbreda.nl



Tegelijkertijd worden de goede dingen die er al gebeuren nog lang niet altijd voldoende zichtbaar gemaakt en delen we die te weinig met elkaar. Door initiatieven zichtbaarder te maken, wordt de impact ervan ook groter. Dit punt, dat ook in de top 3 is beland, werd ook door de professionals die aan de Talentenkamer deelnamen aangegeven als mooie kans. Als er meer zichtbaar is, alleen al intern voor de eigen medewerkers, zullen goede initiatieven veel eerder positieve navolging krijgen.

EERST (BE)DENKEN, DAN DOEN

Wat opvalt, is dat de concreetste antwoorden het laagst hebben gescoord. Bijvoorbeeld het bevorderen van meer inclusiviteit en diversiteit in de organisatie, wat door 21% genoemd wordt. Het oppakken van een concreet en behapbaar initiatief om de wereld een beetje mooier te maken, heeft een score van 19%. 21% van de bestuurders zou graag actief willen participeren in het nationale debat over maatschappelijke thema's en 22% wil graag een bijdrage leveren aan de lokale samenleving van de organisatie. De laagste score heeft het formuleren van KPI's ten aanzien van de maatschappelijke impact van de organisatie (18%).

Meedoen op Schiphol

Iedereen verdient een kans op de arbeidsmarkt. Zeker ook mensen met een beperking. Schiphol speelt daarop in met Luchtvaart Inclusief, dat in 2016 van start is gegaan. 27 bedrijven hebben zich aangesloten, zoals Facilicom, Engie, Securitas. Schiphol is een geweldige omgeving om in te werken, zeggen zij. Ze willen dat ook voor mensen met een beperking mogelijk maken. De ambitie van Luchtvaart Inclusief is tweeledig: minimaal 100 aangesloten bedrijven en jaarlijks 100 mensen met een beperking aan een baan helpen. Zij zijn niet de enige partij die zich hiervoor inzet. Het mooie is: alle aangesloten bedrijven zitten er met volle overgave in. Zij hebben inclusiviteit een onderdeel van hun strategie voor de arbeidsmarkt gemaakt. De CEO's van deze bedrijven komen één à twee keer per jaar bijeen onder leiding van Jos Nijhuis, president en CEO van de Schiphol Group, om door te denken over Luchtvaart Inclusief. Een sterke samenwerking, het delen van kennis en ervaringen en het samen zoeken naar mogelijkheden is de kracht van Luchtvaart Inclusief.

Bron: luchtvaartinclusief.nl

Vroeg signaleren van schulden bij particuliere klanten

Eneco laat zien dat het aanpakken van een issue doeltreffend kan zijn en tegelijkertijd dicht bij de business ligt. Eneco is al ruim zeven jaar met creditmanagement actief op het mvo-vlak. De afgelopen drie jaar is dit versterkt, omdat na de kredietcrisis meer partijen bereid zijn om op dit vlak samen te werken. De doelstelling van Eneco is om klanten te helpen hun schulden af te betalen, in plaats van hen snel aan incassobureaus en deurwaarders over te dragen, en ze vervolgens te behouden als klant.

Om schulden bij nieuwe klanten te voorkomen, worden er van tevoren creditchecks uitgevoerd en wordt er, indien nodig, een waarborgsom gevraagd. In alle incassotrajecten wordt zo veel mogelijk persoonlijk contact gezocht met klanten om hen te helpen schulden af te betalen.

De afdeling Creditmanagement heeft met veel gemeentes contact over dit onderwerp (presentaties, advies, pilots). Voor Eneco is het belangrijk dat gemeentes en instanties dezelfde – gestandaardiseerde – oplossingen kiezen voor deze problematiek. Op die manier kan Eneco met zo veel mogelijk gemeentes samenwerken.



TOT SLOT

We concluderen dat als we met elkaar meer kennis delen en meer samen gaan werken, we mooie initiatieven tot stand kunnen brengen. Door deze vervolgens ook zichtbaarder te maken, levert het inspiratie voor anderen om ook een bijdrage te leveren en zich actiever hard te maken voor een maatschappelijk issue.

Een onderzoek als dit roept echter natuurlijk ook weer nieuwe vragen op. Wat is er echt voor nodig om morgen daadwerkelijk meer aandacht te gaan besteden aan de genoemde prioriteiten? Uit gesprekken merken we in elk geval dat maatschappelijke en economische doelen hand in hand moeten gaan om de kans op succes te vergroten. Mede op basis van dit onderzoek opperen we een voorzichtige aanname dat de meeste bestuurders nog bezig zijn met ideevorming en bepaling welke rol het bedrijf nu eigenlijk zou moeten innemen. Laten we daarom met elkaar het gesprek voeren en kijken waar we elkaar kunnen versterken.



'DSM WIL DE WERELD EEN BEETJE BETER ACHTERLATEN'

DSM is de winnaar van de allereerste Management Scope Corporate Impact Award. Ceo Feike Sijbesma heeft glashelder op het netvlies waarvoor hij ingehuurd wordt: 'Als je de impact en de mogelijkheden hebt om dingen te veranderen, moet je de bijbehorende verantwoordelijkheid nemen.'

'De economie is niet uitgevonden om winst te maken of veel geld te verdienen, maar als een verdelingsmodel van competenties, met als doel met z'n allen gelukkig te kunnen leven. Dat eigenlijke doel is de afgelopen decennia met alle beurshandel behoorlijk op de achtergrond geraakt'

Koninklijke DSM levert de grootste positieve bijdrage aan de samenleving en is daarmee de eerste winnaar van de Management Scope Corporate Impact Award (MSCIA). De nieuwe award is een initiatief van Management Scope in samenwerking met het Impact Centre Erasmus van Erasmus Universiteit Rotterdam, Accenture Strategy en Sustainalytics. Hoe bereik je als bedrijf die positie van nummer één? Feike Sijbesma, nu ruim tien jaar ceo van DSM, is duidelijk over waar hij en DSM voor staan. Leiderschap is bewust voorop lopen en de verantwoordelijkheid nemen zo goed mogelijk om te gaan met alle competenties die je in huis hebt, gericht op waardecreatie voor alle belanghebbenden in de onderneming. Dat vergt het nodige: veel uitleg geven aan alle stakeholders, consistent zijn zonder in religieuze dogma's te vervallen én de rug recht houden als er tegenwind opsteekt.

Allereerst gefeliciteerd met het winnen van de Management Scope Corporate Impact Award.

Wat is het geheim van dit succes van DSM, of van u als ceo?

'Ik ben blij dat DSM op nummer één staat en dat de index een lijst van bedrijven is en niet van personen. Als topman geef ik weliswaar mede vorm aan een bedrijf en heb je extra impact, maar er is geen enkele topman of topvrouw die iets alleen voor elkaar heeft gekregen. Wat is het geheim van DSM? Ik denk dat onze purpose – onze bestaansredenen – relatief sterk aanwezig is in alles wat we doen. Die purpose van DSM gaat verder dan alleen winst maken of de aandelenkoers omhoog krijgen. We hebben al heel lang een people, planet, profit-filosofie: we willen waarde toevoegen aan de mensen op deze aarde, aan de planeet zelf en we willen economische waarde creëren. Bij het managen van ons bedrijf kiezen we er actief voor die drie elementen even belangrijk te maken. Soms zeggen mensen dat de economische as het belangrijkste is, die andere twee doe je erbij. Wij vinden dat het bedrijf geld verdienen niet als enige, primaire doel heeft. DSM is uiteraard geen charitatieve instelling en we moeten goed voor al onze stakeholders dus zeker ook voor onze aandeelhouders zorgen. Maar ik denk dat de economie niet is uitgevonden om winst te maken of veel geld te verdienen, maar als een verdelingsmodel van competenties, met als doel om met z'n allen hier gelukkig te kunnen leven. Dat eigenlijke doel van de economie is de afgelopen decennia met alle ontwikkelingen, met name in de financiële wereld, behoorlijk op de achtergrond geraakt. Daarbij

kiezen we als DSM ervoor om dingen te doen voor de wereld die nauw aansluiten op dat verdelingsmodel van competenties. We geven daarom geen geld aan onderzoek naar op zichzelf heel belangrijke onderwerpen, zoals allerlei specifieke vormen van kanker, als we daar als DSM geen kennis en competenties aan kunnen toevoegen.'

"Soms hebben we meer kosten dan de concurrent, dat klopt – dat moeten we dan maar terughalen door op een ander vlak slimmer te zijn"

Hoe koppel je competenties aan impact op 'people' en 'planet'?

'DSM is wereldmarktleider in voedingsingrediënten en duurzame materialen. Een van onze doelen is voeding gezonder maken. Denk aan de ontwikkeling van suiker-, zout- of vetvervangers of aan het beschikbaar maken van gezonde voeding in zowel het westen als in delen van Afrika of Azië. We weten ook veel over het lichter maken van auto's of het verlagen van de uitstoot van broeikasgassen bij koeien, daarom heeft DSM klimaat als tweede maatschappelijke doelstelling. Wij willen op beide vlakken – klimaat en voeding – de wereld een beetje beter achterlaten dan we hem hebben aangetroffen. Als je kinderen hebt, wordt dat vraagstuk persoonlijker. Als ik met pensioen ga en mijn kinderen vragen wat ik mijn hele leven heb gedaan, moet ik dan antwoorden dat ik de EBITDA of de beurskoers heb weten te verbeteren? Alleen van zo'n verhaal zullen ze niet onder de indruk zijn. Sommige bedrijven kunnen niet meer vertellen dan dat en dat vind ik armoedig.'

Soms krijgen bedrijven met ambitieuze duurzaamheidsdoelen te maken met activistische aandeelhouders. Hoe gaat dat bij DSM?

'Natuurlijk hebben ook wij zo nu en dan te maken met sceptische aandeelhouders: moet dat allemaal van ons geld? DSM bestaat uit een team van wereldwijd vijftiengduizend mensen, die sterk bij deze doelen betrokken zijn en enorm gemotiveerd. Ik kan het natuurlijk niet bewijzen, maar die betrokkenheid en motivatie moeten ook iets met onze goede performance te maken hebben. Onze aanpak is dat we zo transparant mogelijk proberen te communiceren met al onze stakeholders. DSM opereert in een veranderende wereld, dus ook onze strategie moet regelmatig worden aangepast. Dat moet je goed kunnen uitleggen, bijvoorbeeld als je iets wilt gaan verkopen – zoals een joint venture die succesvol is – of kopen. Wij zorgen er bovendien voor dat we er goed voor staan, zodat we niet met een gedwongen verkoop te maken krijgen. We leggen dus uit waarin aandeelhouders investeren. Ook onze medewerkers weten heel goed waar DSM voor staat en kennen het verhaal over ons bestaansrecht: wij willen meer doen dan alleen geld verdienen. We hebben als grootste producent van voedingsingrediënten ter wereld een verantwoordelijkheid. Moeten we tegen de 900 miljoen mensen wereldwijd die honger hebben zeggen: wij beschikken over goed ontwikkelde competenties, maar jullie hebben pech gehad? Dat is amoreel.'

Hoe houdt u balans en wat bepaalt de grenzen van keuzes?

'Transparant en consequent zijn is belangrijk. Daarom hebben we een aantal jaar geleden de financieel gedreven beloning van de top aangepast en de variabele beloning op korte en lange termijn voor de helft afhankelijk gemaakt van andere parameters dan financiële. Je moet je steeds afvragen of dingen die je doet in lijn liggen met je kernwaarden. Dat is cruciaal voor de geloofwaardigheid. Als we ervoor kiezen om in West-Europa het afvalwater van een fabriek te zuiveren voordat het de rivier in gaat, dan kan ik het niet rechtvaardigen dat we dat in China niet zouden doen omdat zuivering niet nodig is vanwege de lokale wetgeving of 'omdat andere bedrijven dat ook niet doen'. Dan heb je meer kosten dan je concurrent om de hoek, dat klopt – dat moeten we dan maar terughalen

door op een ander vlak slimmer te zijn. Een beetje aanrommelen bij investeringsbesluiten in het buitenland omdat allerlei milieuwetten daar minder strikt zijn? Nee dus. Volgens mij weten de aandeelhouders bij ons welke keuze ze kunnen verwachten. Dat geldt ook voor medewerkers: mensen weten bij wat voor bedrijf ze willen werken of komen te werken. Dat is natuurlijk wel gegroeid en niet alles is volledig consistent. Ik vind dat minstens vier van de vijf besluiten die je neemt, geheel moeten passen bij wat je zegt. Bij twee van de vijf ben je regelmatig inconsistent en dan gelooft niemand je. Drie van de vijf is een krappe meerderheid, niet voldoende geloofwaardig. Vier van de vijf is een overweldigende meerderheid. Uiteraard kun je geen kernwaarden met voeten treden of wettelijke bepalingen negeren, maar een bedrijf is ook weer geen religie. Pragmatisme mag, maar niet te veel en niet te vaak. Vroeger kon je bij DSM naar eigen inzicht een leaseauto uitkiezen, nu moet iedereen een auto met een bepaald energielabel kiezen. Maar je bent natuurlijk nooit klaar met het consistent maken van je bedrijf. We zijn bijvoorbeeld nog niet helemaal CO₂-neutraal en nog niet alle energie die we inkopen, is groen en hernieuwbaar. Dat is hard werken. We investeren lokaal bijvoorbeeld in eigen opwekking van energie via zonnecellen. Soms leggen we bij een acquisitie direct na de koop eerst het primaire proces een aantal maanden stil om het te verduurzamen. Dat gaat ten koste van de winst, dat klopt, ook hier geldt weer dat die dan op een andere manier zal moeten worden gerealiseerd.'

"Waarden en normen kun je niet even op het tweede plan zetten als de druk toeneemt"

Hoe is duurzaamheidsbeleid in moeilijke economische omstandigheden te verdedigen?

'We hebben vlak na het hoogtepunt van de financiële crisis, toen het bij veel bedrijven, ook bij ons, allemaal wat moeizamer ging, de vraag gekregen of we wel op dezelfde voet moesten door gaan met onze bijdrage aan het World Food Program van de Verenigde Naties. In goede tijden hebben sommige aandeelhouders er geen probleem mee als wij iets proberen te verbeteren in andere delen van de wereld. En inderdaad, als de economie wat minder draait, komt er meer druk op het bedrijf. Ik houd dan voor hoe het werkt met waarden en normen: die kun je niet even op het tweede plan zetten als de druk toeneemt. Dan zeg je dus eigenlijk: de wereldeconomie draait wat minder, dus u in Afrika moet maar even twee jaar geduld hebben. Je echte waarden en normen worden getest onder druk. Oftewel: als er geen druk is, heeft iedereen de meest geweldige waarden en normen in het leven. Zo hebben we binnen DSM ook duidelijke keuzes gemaakt om in die lastige periode niet te korten op het innovatiebudget. Dat betekent dat de ene afdeling op sommige momenten meer onder vuur ligt dan de andere. Dat heeft alles te maken met het toekomstbestendig willen maken van dit bedrijf. Dat is ook de reden waarom ik samen met Catherine McKenna, de Canadese minister van milieu, de Carbon Pricing Leadership Coalition voorziet. Samen maken we ons sterk voor het beprijsen van CO₂-uitstoot wereldwijd. Die economische incentive om de uitstoot te beperken, komt er gewoon aan en DSM wil zich daar alvast op voorbereiden. Grote ondernemingen die hierover een afwachtende houding aannemen, staan straks voor de enorme opgave de hele organisatie te leren hoe je rekening moet houden met CO₂-emissies bij investeringen, bij het meten en doorvoeren van verbeteringen. Ook grote pensioenfondsen voelen aan dat ze anders moeten omgaan met investeringsbeslissingen. Op dit vlak zie ik ook de wereld van aandeelhouders veranderen. Er komen steeds meer kritische aandeelhouders die verantwoord willen investeren, die kunnen bij ons terecht.'

De Nederlandse overheid wil bedrijven stimuleren bij het invullen van hun 'doing no harm' -beleid. Wat is het verschil met 'doing good'?

'DSM is nu al tien jaar partner van het World Food Program. Wij willen voedsel verrijken met de juiste vitaminen, mineralen en andere micronutriënten, zodat mensen die voedselhulp ontvangen niet alleen in leven blijven door

calorieën, maar ook gezond blijven waardoor ze kunnen werken en hun potentieel volop kunnen benutten voor hun lokale economieën. Uiteindelijk moeten mensen lokaal de broek kunnen ophouden. Om daarin een volgende stap te zetten, zijn we op zoek gegaan naar een land op het Afrikaanse continent met een enigszins stabiele overheid om lokaal een fabriek voor verrijkt voedsel te bouwen. Dat land werd Rwanda. We hebben daar gerealiseerd dat tienduizend boeren nu een vast inkomen hebben, omdat ze hun oogst naar een lokale fabriek kunnen brengen die het verwerkt tot gezonde voeding die bestemd is voor de lokale bevolking. Doel is een productie van 45.000 ton, goed voor een miljoen mensen. Rwanda werkt nu gericht aan zelfvoorzienendheid op het vlak van gezonde voeding. Daarbij zit ontwikkelingshulp van westerse landen ons soms wat in de weg, omdat men soms de overschotten van hun eigen gesubsidieerde boeren wil inzetten als 'hulp'. We willen uiteindelijk opschalen naar tien tot twintig fabrieken en de investering hiervoor samen met anderen opbrengen. De fabriek in Rwanda hebben we gebouwd samen met de Rwandese overheid en een consortium van de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO, de DFI uit Engeland en de Wereldbank en wordt geleid door de joint venture Africa Improved Foods. Wat heeft DSM eraan? Wij hebben de mogelijkheid om hier iets voor elkaar te krijgen. Om Afrika zelfvoorzienend te maken op het terrein van gezonde voeding. En als wij dat mede kunnen, dan moeten we dat doen. En we zullen ervoor zorgen dat we daar te zijner tijd ook geld aan verdienen. Dit soort projecten is cruciaal voor het continent – er zijn nog steeds 900 miljoen mensen in de wereld die als gevolg van honger niet weten of zij of hun kinderen volgende week nog in leven zijn. Dat past niet meer bij onze beschaving, waar voldoende geld, voedsel, communicatie en transportmiddelen zijn. Het is niet zo dat Bangladesh of de Hoorn van Afrika verantwoordelijk is voor de klimaatverandering, maar ze hebben er wel last van in de vorm van zowel extreme neerslag als extreme droogte. Vijftig tot honderd miljoen mensen kunnen daar in feite nu nauwelijks wonen, maar ze kunnen er niet weg. In Europa lopen we al vast als we drie miljoen migranten ontvangen.'

Bij het opstellen van de ranking voor de index is onder andere gekeken naar de rol van de commissarissen. Hoe ziet hun rol bij DSM eruit?

'Hun rol is erg belangrijk – het zijn mijn bazen. Ze ondersteunen het beleid, maar ze spelen ook een rol bij de dilemma's: hoeveel moet je doen? Er is dus regelmatig discussie over de balans. Ze zijn trots op hun rol als commissaris voor DSM, maar stellen ook kritische vragen over de consistentie van ons beleid en bijvoorbeeld over de verantwoording van de duurzaamheidsprestaties richting de accountantsrapporten. Commissarissen zijn essentieel in het toekomstbestendig maken van het bedrijf, denk aan het voorsorteren op de CO2-beprijzing. Criticasters stellen dan dat DSM minder winst gaat maken. Maar wees niet naïef: alle bedrijven gaan daardoor minder winst maken. We zijn niet afwachtend, wij zullen zorgen dat we op tijd voorbereid zijn op de toekomst, sterker nog: we willen die toekomst mede vormgeven. Wij willen zo ook anticiperen op bijvoorbeeld de aandeelhouder van de toekomst.'

Beleggersvereniging VEB vindt het nog lastig om duurzaamheidsclaims betrouwbaar te meten en vast te leggen. Ziet u een rol voor DSM om op het gebied van zulke claims de boel meer in beweging te krijgen?

'Ja, en dat probeer ik op alle fronten. Als je een leidende rol vervult in die wereld, dan kun je je niet verschuilen achter argumenten als 'ik weet niet hoe dat werkt' of 'het werkt nog niet helemaal goed'. Dat klopt vaak, maar aan wie is het om dat te veranderen? Moeten 'ze' het maar oplossen? Nee, dat kan niet. Natuurlijk is het complex, want iedereen is afhankelijk van elkaar. Iedereen kan zich dus achter een ander verschuilen om niet in actie te komen. Maar dat is geen leiderschap. Leiderschap is bewust voorop lopen. Ik denk dat ik daar deels voor ingehuurd ben: als je de impact en de mogelijkheden hebt om dingen te veranderen, moet je de bijbehorende verantwoordelijkheid nemen.'

Lees [hier](#) het artikel over de achtergrond van de Corporate Impact Index en de verdere resultaten die in september zijn gepubliceerd.



HOE 'SAMEN' MEER DAN OOIT BELANGRIJK IS VOOR DE TOEKOMST VAN NEDERLAND

Over de noodzaak om 'samen' centraal te stellen

Door **Esma Choho**

Met het hebben van een andere mindset in deze tijd, is het net als met klimaatverandering: velen onderkennen het belang. Sommigen ontkennen. Voor degenen die niet bang zijn voor de realiteit, is het allang duidelijk dat de industriële mindset niet meer het ei van Columbus gaat brengen. Alsmar opschalen is geen garantie meer voor een gouden toekomst. De 21ste eeuw vraagt dat we onze unieke identiteit als mens in gaan zetten; **menselijke intelligentie** naast **Artificial Intelligence**, kunstmatige intelligentie. En niet alleen met **social media**, maar met **social samen**.

Complex simpel

Alles hangt tegenwoordig, en dankzij data steeds zichtbaarder, met elkaar samen. Dat vraagt om meer aandacht voor je omgeving en voor nieuwe dynamieken in de markt. Als bedrijf bijvoorbeeld kun je je het niet meer veroorloven om niet te luisteren naar **stakeholders**. Alle voelsprietten gebruiken, met 'luisteren' als een van de belangrijkste kernvaardigheden, is **key**. We kennen de oneliners. 'Met elkaar samenwerken in plaats van elkaar tegenwerken.' 'Kennis niet voor jezelf houden en op je eiland blijven zitten, maar delen en samen beter worden.'

In de praktijk zagen we dit proces bij bijvoorbeeld Apple en Microsoft. Microsoft maakte software, geen hardware. Apple leverde een integraal systeem: hardware inclusief software. Apple wilde Microsoft in eerste instantie niet 'in hun systeem'. Er was sprake van twee totaal verschillende bloedgroepen. Omdat de markt massaal om de software van Microsofts Word, Excel en PowerPoint bleef vragen, is Apple praktisch geweest en tikken we ook op een MacBook in Word onze teksten. Microsoft schrok op haar beurt van de massale behoefte aan Apple's integrale producten en startte partnerships met hardware-fabrikanten. Kruisbestuiving, omdat de markt erom vroeg. Samenwerking, omdat het product er beter van wordt.

Politieke service

Aan de wereldwijde politieke crises zien we dat het vermogen om met 'samen' om te gaan, achterblijft. Politici, maar ook managers en bestuurders, zetten het thema in alsof je er voor of tegen kan zijn. Samen vertalen we dan bijvoorbeeld naar diversiteit waar nu veel discussie over is. Net als in de tijd dat je voor of tegen duurzaamheid kon zijn. Of, begin jaren negentig, voor of tegen digitalisering. Terwijl diversiteit een feit is. Net als digitalisering en klimaatverandering.

Net als de natuur en haar stabiliteit is de cultuur van de mens en haar stabiliteit een serieuze uitdaging. Sociale instabiliteit is er op verontrustend veel continenten tegelijk. Veel politici lijken bewust of onbewust sociaal ongeletterd, vergroten tegenstellingen en daarmee de sociale instabiliteit. Zeggen dat je een leider van 'samen' bent, zoals Trump of Erdogan dat bijvoorbeeld van zichzelf zegt, of er één zijn, is het verschil tussen **alternative facts** en **facts**.

De leiders **buiten** de politiek lijken meer belang te hebben bij resultaten op de lange termijn en beter te weten: samen is een strategische prioriteit. De urgentie wordt in elk geval steeds duidelijker. We zien steeds meer in dat 'samen' nodig is om in de toekomst ook bestaansrecht te hebben.

Van geiten-wollen-sok naar common sense

Het onderwerp 'samen' is in de afgelopen 20+ jaar, net als duurzaamheid, verschoven van een geitenwollen-sokkenonderwerp naar een strategisch thema. En net als duurzaamheid verschuift het van soft naar hard business; een goed resultaat en aandacht geven aan 'soft skills' gaan steeds meer hand in hand.

Om met de nieuwe realiteit om te gaan, stijgt het aantal initiatieven van en onderzoeken naar de maatschappelijke rol van bedrijven met de dag; The Economist bracht vorig jaar bijvoorbeeld samen met The Nippon Foundation een 'Social Innovation Index' uit die op zeven kwantitatieve en tien kwalitatieve data-punten, zoals 'existence of policy on social innovation', is gebaseerd.

Bestuurders zijn zich bewust van termen, theorieën en modellen op het vlak van bijvoorbeeld inclusie. Er is ook een groot aanbod aan boeken, cursussen, leergangen en andere producten op dit vlak. Onderzoek naar het rendement van educatie op deze thema's staat nog in de kinderschoenen.

Binnenkort worden de resultaten bekend van de Index Walk the Talk, die door Choho & Company opgezet is vanuit de overtuiging dat er nog veel succesvoller te opereren is als het bewustzijn over het belang van consistent en sociaal innovatief bestuurdersgedrag verder wordt verhoogd en gestimuleerd. Het onderzoek richt zich op het 'consistent handelen' van de Nederlandse Top 200 Invloedrijken. Het doel van de Index Walk the Talk is een hoogwaardige, blijvende ontwikkeling van sociale innovatie tot stand brengen binnen ondernemingen, organisaties en de samenleving. De jaarlijkse Index Walk the Talk is een instrument dat het belang van consistent en sociaal innovatief leiderschapsgedrag rangschikt waardoor, net als bij de rangschikking van duurzame ondernemingen (zoals in de RobecoSAM Dow Jones Sustainability Index (DJSI) die in 1999 startte), indirect **peer pressure** ontstaat. Niet door te **shamen & blamen**, maar door te **namen & famen**.

Organisch digitaal

Men praat er veel over: er is een verandering nodig van transactie-gericht, met nadruk op de deal en korte termijn, naar relatie-gericht, met nadruk op de relatie en lange termijn.

De realiteit tussen transactie-gericht en relatie-gericht zien we bijvoorbeeld in de Nederlandse politiek. De gerichtheid op 'de verkiezingen winnen' om vervolgens nauwelijks contact te hebben met de kiezer, is transactie-gericht en beschadigt het vertrouwen in de relatie die de burger dacht te hebben met zijn/haar politici.

In een corporate setting kan het zich uiten in bijvoorbeeld nieuwe klanten meer voordelen geven dan bestaande klanten. Het effect op de lange termijn is het verlies van 'samen' op punten van loyaliteit, betrokkenheid en vertrouwen. Door consistent te schakelen naar relatie-gericht, is er meer kans op continue groei.

Ook werknemers willen relatie-gerichtheid. Uit onderzoek blijkt dat toptalenten vaak afhaken op interne politiek. En dat ze behoefte hebben aan 'directe communicatie en feedback'. Een hippe koffiehoeke en agile kantoortuin kunnen bijdragen aan een dergelijke cultuur. Maar naast dit soort **hardware** heb je ook de **software** nodig; weten dat roddel, achterklap en sabotage niet scoren bijvoorbeeld. En directe communicatie, het helpen en waarderen van collega's, wel.

Samen scoort

In de tijd van industrialisatie heeft het goed gewerkt vanuit het hoofd, de ratio, te handelen. Deze tijd vraagt om een meer integrale benutting van menselijke vermogens en intelligentie. 'Samen' vraagt naast cognitieve ook lichamelijke, emotionele en interactieve intelligentie. Zelfs intelligentie en vaardigheden op het vlak van zingeving, een exclusief menselijke aangelegenheid, zal de impact van handelen mede bepalen.

Praktisch: leiders die een versnelling willen op het vlak van relatie-gerichtheid, kunnen het best gebruikmaken van zogenaamde diversity natives, zoals vrouwen, migranten en gehandicapten. Deze groepen hebben, over het algemeen, meer uren ervaring en gerichtheid op relaties en het onderhouden ervan. Zij zijn ('ieder nadeel heb z'n voordeel') niet meegegaan in de cultuur van industrialisatie en namen pas later deel aan het arbeidsproces. Samengevat en generaliserend zitten zij minder vast in de oude 'industrialisatie-programmering'.

Het zorgvuldig inzetten van gender en culturele diversiteit leidt tot 'double digit'-effecten op het resultaat; volgens onderzoek van onder andere McKinsey kunnen door een diverse samenstelling van het bestuur in gender en etniciteit de resultaten met 15 tot 35 procent groeien.

Een ander praktisch uitgangspunt is onze 'fabrieksinstelling' van aandacht voor het negatieve, voor fouten en mislukkingen, te **updaten** naar aandacht voor het positieve, voor de vooruitgang en (kleine) successen. Er zullen genoeg CEO's in termen van macht en expansie blijven denken. Of **zeggen** dat ze van 'samen' zijn. Vergelijkbaar met degenen die (binnenskamers) niets willen weten van klimaatverandering en diversiteit. Het verschil maken de leiders en bestuurders die daadwerkelijk samen begrijpen als **new business**.

Net als met klimaatverandering en digitalisering is het een ingrijpend proces. Niet een beetje het licht uit doen of een ICT-afdeling in de kelder. Maar, net als bijvoorbeeld DSM, je corebusiness en verdienmodel erop baseren. Niet een beetje luisteren vier keer per jaar, maar elke dag en elk uur. Niet een beetje directe communicatie. Niet één vrouw op een voorbeeldpositie.

Tot slot

Belangrijke uitgangspunten voor samen, ook wel 'sociale innovatie' genoemd:

- het niveau van innovatie: wordt voor 75% bepaald door sociale innovatie in de onderneming of organisatie¹;
- het niveau van sociale innovatie: wordt voor 80% bepaald door het gedrag van de top(bestuurders) van de onderneming of organisatie;
- het niveau van genderdiversiteit aan de top: de prestaties van een onderneming of organisatie stijgen met 15% bij genderdiversiteit;
- het niveau van culturele diversiteit aan de top: de prestaties van een onderneming of organisatie stijgen met 35% bij culturele diversiteit.

We hebben de tijd mee.

Het met de vinger naar elkaar wijzen heeft niet gewerkt en werkt niet. De escalaties en sociale instabiliteit die eruit voortkomen, dienen de continuïteit niet. Alle crises, van Brexit tot Bannon en van Irma tot ISIS, helpen 'samen' als missing link strategisch en grondig te agenderen. En te onderkennen dat we elkaars behoefte tot 'samen', elkaars social skills, nodig hebben om in business te blijven.

Esma Choho is met haar onderneming Choho & Company sinds 1991 actief op het snijvlak van innovatie, inclusie en impact. Als oprichter van Index Walk the Talk, auteur en veranderkundige geeft zij voor media als Het Financieele Dagblad, BBC World en Al Jazeera English commentaar op het vlak van leiderschap en cultuurverandering.

¹Bron

Onder andere Reeves, Levin and Ueda, 'The Biology of Corporate Survival', Harvard Business Review, January-February 2016, Erasmus Innovatie- en Concurrentie Monitor 2013 - 2014 o.l.v. prof. Dr. Henk Volberda (Erasmus Universiteit), McKinsey & Company, 'Diversity Matters' (2015) <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> en Esma Choho 'The Final Change Report' (2013).

Over De Kamer

Met De Kamer bundelen we sinds 2013 de krachten van grootzakelijke bestuurders en kijken we samen naar de toekomst van Nederland. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. De Kamer faciliteert ook talentenkamers, interviews en onderzoek. De inzichten, ideeën en visies die we opdoen delen we met zakelijk Nederland in de vorm van publicaties.