

## SAMEN STAPPEN VOORUIT ZETTEN

Samen hebben we er belang bij dat we een voorspoedige toekomst tegemoet gaan in Nederland en dat we de groei en welvaart in ons land bevorderen. Een mooie quote uit een van de bijeenkomsten: "Vanuit je eigen bedrijf kun je stap voor stap een wiel in beweging krijgen dat bijdraagt aan de toekomst van de BV Nederland." Het geluid uit de Kamerbijeenkomsten is dan ook dat we niet moeten afwachten tot bijvoorbeeld de politiek iets besluit, maar dat we zelf in actie moeten komen. Bewust nadenken over waar je invloed op wilt uitoefenen en hoe dat dan zou kunnen werken, eventueel in samenwerking met anderen, dat is de vraag die we allemaal te beantwoorden hebben. Samen hebben we immers de verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan een betere maatschappij. De intrinsieke drive om echt iets te betekenen zien we terug in de eerste sessie met talenten voor de toekomst. We vroegen de bestuurders uit een van de Kamerbijeenkomsten een talent uit de organisatie voor te dragen voor een bijeenkomst over hetzelfde thema, zodat we de kans creëren om de dialoog onderling nog te verdiepen en verstevigen. Lees de uitkomsten van deze Talentenkamer terug, in aanvulling op het artikel over de Kamerbijeenkomsten. Verder hebben we een inspirerende case toegevoegd over de Acces to Medicine Foundation. In dit persoonlijke verhaal lees je hoe de oprichter tot dit initiatief gekomen is, welke hobbels hij onderweg tegenkwam en wat het resultaat van zijn inspanningen is. In een tweede artikel gaan we in op de vraag wat je kunt doen met de invloed die je hebt. We dagen met dit paper iedereen uit de komende tijd zelf na te denken over de bijdrage die je kunt leveren en op welke manier je jouw invloed wilt en kunt aanwenden. We hopen zo bij te dragen aan de dialoog die we met elkaar voeren over dit boeiende thema.

**JOHN MAASSEN**

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations



## INHOUD

### Samen in beweging voor de toekomst van Nederland

→ 2

Uit de Talentenkamer

→ 6

Interview Willem van Duin

→ 8

Wim Leereveld

Over hoe je met het vasthouden aan één concreet leidend idee het verschil kunt maken...

→ 9

Wat doe je met de invloed die je hebt?

→ 10

Interview Daan Schut

"Ik vind het leuk als dingen fundamenteel veranderen"

→ 11

---

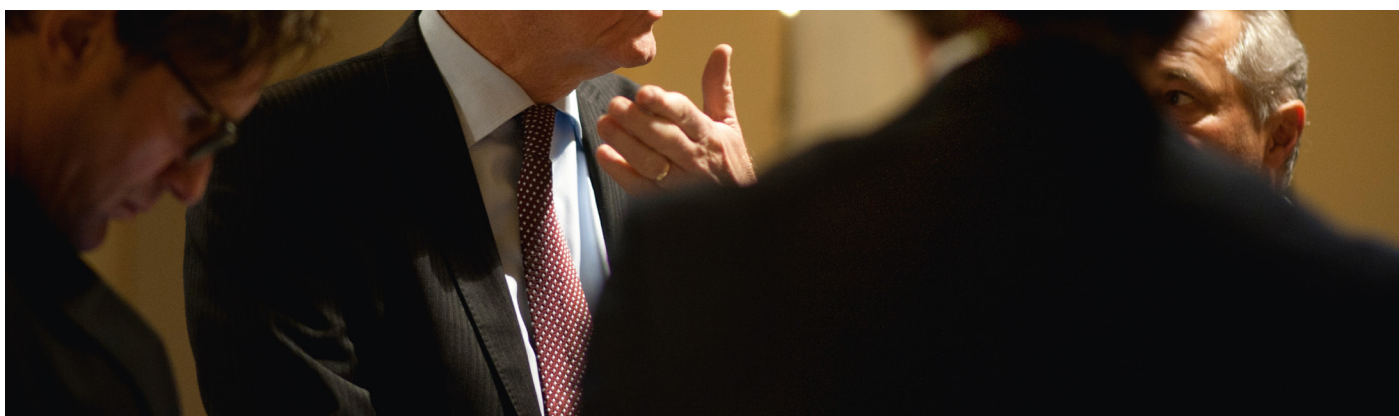
# SAMEN IN BEWEGING VOOR DE TOEKOMST VAN NEDERLAND



Het thema invloed raakt direct de actualiteit. We zien volop beweging in diverse sectoren, veel businessconcepten veranderen en verdwijnen, er zijn enorme ontwikkelingen op het gebied van IT en digitalisering. Op veel verschillende thematieken gebeurt er van alles, wat zorgt voor een gevoel van urgentie en verantwoordelijkheid. Denk aan mobiliteit, veiligheid, energie, arbeidsmarkt en zorg. We signaleren dat, ondanks dat het in Nederland over het algemeen goed gaat (we hebben een hoog inkomen, een hoge levensverwachting en in de 'Happiness Curve' staan we in de top 3), het ook kraakt. Deelnemers kijken met een kritische blik naar de rol van het politieke instituut als het gaat om invloed. De leiderschapsrol van overheidsinstanties en instituten wordt in twijfel getrokken. Daarbij worden het gebrek aan visie en leiderschap op maatschappelijke thema's genoemd, een afwachtende houding, onvoldoende adoptievermogen, een te grote focus op het winnen van stemmen, overregulering en te veel bemoeienis op executieniveau. We zien nieuwe initiatieven ontstaan buiten de politiek om, met nieuwe vormen van samenwerking.

We geloven dat we met z'n allen invloed hebben op de richting die we opgaan met Nederland. En ook al zijn er natuurlijk ook macroproblemen die we op microniveau niet kunnen oplossen, het besef groeit dat er iets moet gebeuren. Maar wat willen we dan precies dat er gebeurt en in welke mate kunnen we daar invloed op uitoefenen? Waar wil en kun je als bedrijf en als bestuurder eigenlijk allemaal invloed op hebben? Wat doe je daarin bewust en wat doe je onbewust? Hoe werk je samen om invloed te hebben op het gewenste scenario voor de toekomst van Nederland?

Deze en meer vragen kwamen aan de orde tijdens de twee Kamerbijeenkomsten en de eerste Talentenkamer. Aan De Kamer nemen bestuurders uit het bedrijfsleven deel, in de Talentenkamer komen de talenten van de toekomst samen die door de bestuurders uit De Kamer worden voorgedragen. Zij spraken over hetzelfde thema.



We hebben de vier belangrijkste inzichten uit de Kamerbijeenkomsten en de inzichten uit de Talentenkamer hier op een rijtje gezet.



## 1. Maak het klein en kom meer in actie

We constateren dat we niet overal invloed op kunnen uitoefenen. Om wel invloed te hebben, moeten we het klein maken. Vanuit het kleine kunnen we de grotere kansen vinden. Een van de problemen die de deelnemers ondervinden, is de hoeveelheid regels en systemen in Nederland, waardoor we soms niet vooruitkomen. We moeten voorkomen dat mensen gefrustreerd raken omdat er niets gebeurt. We zien wel dat het verschil tussen publiek en privaat aan het veranderen is. De wijze waarop men invloed kan uitoefenen, wijzigt dus ook. Je ziet steeds meer initiatieven buiten de politiek ontstaan. De oplossing ligt er dan ook in om vanuit de markt het verschil te maken, in plaats van te blijven lobbyen. Bedrijven moeten zelf in actie komen. En zoals een deelnemer stelt: "The proof is in the pudding; laten we voorbeelden aanreiken om aan de politiek te laten zien dat het werkt." We zijn in staat om juist veel nieuwe dingen te proberen in Nederland. Zo kunnen we bijvoorbeeld de ideeën vanuit startups versnellen vanuit de schalings- en executiekracht van corporates. Wat helpt, is om het gewoon te doen en niet te wachten tot we zeker weten hoe ontwikkelingen zich zullen ontploegen. Het gaat allemaal toch sneller dan we kunnen bedenken. De wereld verandert continu.



## 2. Maak keuzes: waar wil je verantwoordelijk voor zijn?

Steeds meer bedrijven zijn bezig met de waarden van de organisatie. Het is nodig om jezelf de vraag te stellen: ben je alleen bezig binnen de bestaande parameters van winstmaximalisatie of neem je in ogenschouw dat je zelf verantwoordelijk bent binnen een breder verhaal? We moeten naar een ander type ondernemerschap waarbij we de wereldwijde ontwikkelingen op onszelf betrekken en relevant maken.

De waarom-vraag stellen is hierbij fundamenteel, niet alleen 'doen we de dingen goed', maar ook 'doen we de goede dingen'. Invloed vraagt om geloofwaardigheid

van de activiteiten van je bedrijf. Het draait niet meer om het afleggen van verantwoording via MVO-activiteiten, maar om het integreren van MVO in je businessmodel, je coreactiviteit. Verder is het belangrijk om je als bestuurder af te vragen waar je invloed op wilt hebben. Wat wil je nalaten? Dat is een vraag die zich aandient. Gevestigde bedrijven moeten daarbij

hun grenzen opzoeken. Een aantal aanwezige organisaties definieerde thema's waar zij een visie op ontwikkelen, waaronder veiligheid, mobiliteit en zorg. Hierbij is het belangrijk om ook je medewerkers achter de 'why'-vraag te krijgen. En een klimaat te creëren dat sterker is dan een man of vrouw die zegt 'we gaan naar links'. Een deelnemer zegt dan ook burgerlijke ongehoorzaamheid van medewerkers te stimuleren. "Als ik het maar op het 8-uurjournaal kan uitleggen."

"Als je aan de top zit van een groot bedrijf heb je ook de verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een betere maatschappij."

### Er werden 5 elementen genoemd die een rol spelen bij het hebben van invloed:

1. Inhoud: alles wat je doet, moet inhoud hebben. Wat wil je bereiken? Wat is je doel?
2. Strategie: er moet sprake zijn van een gedegen strategie. Wat zijn de dingen die je moet doen, hoe beïnvloed je zaken? Wat is je verantwoordelijkheid?
3. Team: met een goed team kun je ver komen.
4. Timing: niet te vroeg en niet te laat. Als je te vroeg bent, landt het niet.
5. Passie/volharding: om je doel te bereiken, moet je om kunnen gaan met tegenslagen.



### 3. Kansen zien die groter zijn dan je eigen bedrijf

Als leider moet je je verantwoordelijkheid nemen en denken over een langere termijn dan alleen de vier à vijf jaar die je op je huidige positie zit. Durf je vraagstukken op tafel te leggen en wees bereid er met anderen over te sparren. Heb het lef om kansen te zien die groter zijn dan je eigen bedrijf, deel dit en ga partnerships aan. Als je in staat bent om partijen bij elkaar te brengen, kun je meer invloed uitoefenen.

Onze vrijheid van economie heeft een morele context nodig. In de gemeenschap ontstaan ideeën voor oplossingen. Daarbij moeten we niet vanuit een traditionele verzorgingsstaat denken, maar vanuit eigen kracht en dan een appel doen op anderen. De Kamer is positief over de beweging die op gang is gekomen om niet meer alleen te denken vanuit eigen belang, maar ook vanuit gezamenlijk belang. "De verandering gaat van binnenuit komen, van individuen, van bedrijven. Je kunt er persoonlijk ontzettend veel aan bijdragen. Zoek daarvoor de mensen die dezelfde interesse en passie hebben. Die zijn er in Nederland."

"Het gaat niet om je span of control, maar om je span of collaboration."



## 4. Geef mensen de ruimte om zich te ontwikkelen

Voor de invloed die we samen kunnen hebben op de toekomst van Nederland is de mate waarin de arbeidsmarkt uitgerust is om de uitdagingen die op ons pad komen het hoofd te bieden relevant. We zien nu dat het competentiegat steeds groter wordt. Een grote groep mensen kan de veranderingen die gaande zijn niet bijbenen, waardoor ze minder geschikt worden voor het werk dat ze moeten doen. Aan de ene kant hebben we te maken met veel werklozen, aan de andere kant hebben we een stijgend tekort aan gekwalificeerd personeel, zoals in de IT-sector. Het huidige onderwijssysteem sluit nog onvoldoende aan op wat de markt nodig heeft. Voor het onderbenut arbeidspotentieel ligt de oplossing erin dat mensen die geen werk hebben, moeten zorgen dat ze door om- en bijscholing wél kans maken op een baan. Zoals de deelnemers het zien: óf je werkt, óf je leert.

Er kan meer gekeken worden naar de competenties die we over een aantal jaren nodig hebben in ons land. En er moet niet alleen gedacht worden vanuit de negativiteit, bijvoorbeeld over de negatieve effecten van robotisering voor onze werkgelegenheid. We dienen te voorkomen dat men gedemotiveerd raakt en geen hoop meer heeft. De deelnemers willen een lans breken voor het middenbedrijf. Want er is te weinig erkenning voor vakmanschap. Maar dan moeten er wel bedrijven zijn waar je een vak kunt leren. Je hebt zowel de grote als de kleinere bedrijven nodig om mensen on the job op te leiden, daar waar het onderwijs tekortschiet.

Het onderwijs is bovendien belangrijk voor de rol van jongeren in het bedrijfsleven. We moeten jongeren klaarstomen voor een nieuwe wereld. Bedrijven kunnen niet bestaan zonder de jongere generatie. "Ik leer van niemand zoveel als van hen."

"Mensen moeten zich iedere vijf tot tien jaar opnieuw gaan uitvinden."







# Uit de Talentenkamer

Het eerste wat opvalt aan het gesprek tussen de talenten, is de enorme gedrevenheid die er is om het verschil te maken. Iets betekenen is belangrijker dan het hebben van de juiste positie en macht. Juist als je iets wilt bereiken, moet je af en toe je hoofd boven het maaiveld uit steken, en als het nodig is ook om de gedefinieerde lagen van de organisatie heen gaan. De Talentenkamer pleit dan ook voor ruimte om initiatief te ontwikkelen. De deelnemers spreken met elkaar verder over de organisatorische randvoorwaarden om invloed te kunnen hebben en wat er nu soms in de weg staat. Waarbij bijvoorbeeld het teveel aan managementlagen die niet vooruit willen maar alleen hun eigen positie lijken te verdedigen, treffend was voor alle deelnemers. Mooi om te zien dat het thema ontwikkelen en ruimte geven aan mensen ook terug te zien was bij de Kamerbijeenkomsten. Mensen hebben daar behoefte aan. En anders zoeken ze het wel op. Die sfeer wil je creëren in een bedrijf.

## Hieronder de drie belangrijkste inzichten uit de sessie:

### 1. De drive om het verschil te maken

De associaties met het thema 'invloed' zijn de drive om impact te hebben op de toekomst, de wil een bijdrage aan de maatschappij te leveren, een nieuwe wereld te creëren. Je moet echter eerst je verantwoordelijkheid zien en nemen voordat je het verschil kunt maken. De top is nodig om doelstellingen helder te formuleren en deze consequent naar beneden te duwen. Het advies van de Talentenkamer aan de bestuurders: stap eens over de doelen van de eigen organisatie heen en word onderdeel van een netwerkorganisatie door samen te werken met verschillende partijen en te kijken waar de gemeenschappelijke deler zit. Dit vraagt lef en zou meer moeten gebeuren. Dit ligt in lijn met hun idee dat Invloed duidelijk niet gedreven wordt door macht of angst, maar door de drive om het verschil te maken.

"Het begint bij de wil om het verschil te maken."

---

## 2. Elkaar kennen en ruimte om fouten te mogen maken

De intrinsieke motivatie om het verschil te maken, aanwezig bij de deelnemers van de Talentenkamer, moet wel de ruimte krijgen. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om de mogelijkheid te creëren om risico's te kunnen nemen. Je moet de ruimte krijgen en fouten mogen maken. Het helpt om in een organisatie echt interesse in elkaar te tonen. Elkaar leren kennen en weten wat je aan elkaar hebt is nodig om samen verder te komen. Oproep aan de bestuurders is dan ook om benaderbaar en toegankelijk te zijn. "Het echte verhaal dat de top krijgt van de medewerkers is erg belangrijk. Dat krijg je niet door kwartaalrapportages." Overigens erkennen de deelnemers ook dat ze weinig weten van de directeurs.

"Op de werkvloer hoor je zaken die je anders echt niet hoort."

## 3. De mindset van mensen is cruciaal om vooruit te komen

De verandering die bewerkstelligd kan worden in de eigen organisatie is belangrijk. Niet iedereen is even goed in staat om met veranderingen om te gaan. Zo is er bijvoorbeeld een beweging naar zelfsturende teams. Dit vraagt van medewerkers een grotere oplossingsgerichtheid.

Maar niet iedereen kan omgaan met meer zelfsturing, niet iedereen doorziet de complexiteit. Laat staan dat er naar gehandeld wordt. Er wordt van mensen gevraagd anders te gaan werken, maar

"De uitdaging is hoe je de handeling anders krijgt dan de standaarduitvoering die op het werkbriefje staat."

medewerkers zijn lang niet altijd in beweging te krijgen. De Talentenkamer trekt de vergelijking met een leemlaag, waarbij het middenmanagement vaak een remmende factor is. Ze hebben eerder de neiging om vast te houden aan hoe het was. Maar het ligt natuurlijk niet alleen aan het middenmanagement dat veranderingen niet zo snel omarmd worden als nodig, het ligt ook aan het systeem dat niet werkt, met prikkels die niet juist zijn. Het is voor de Talentenkamer dan ook duidelijk dat er in de inrichting van de organisatie nog stappen gezet kunnen worden. De deelnemers zien een meer gestructureerd personeelsbeleid voor zich, waarbij gekeken wordt naar een nieuw type profiel en nieuwe typologie van individuen.



## "Verzekeren gaat per definitie over de toekomst."

**Willem van Duin, voorzitter Raad van Bestuur Achmea, over 'Invloed op de toekomst'**

"Verzekeren gaat per definitie over de toekomst. Met onze kennis over verzekeren en preventie helpen we onze klanten. Wij zijn actief betrokken bij vraagstukken rond zorg, mobiliteit, wonen en financiële zekerheid. Nu en in de toekomst. Onze rol als verzekeraar gaat daarmee verder dan het schadeloos stellen van klanten na een ongeval, inbraak, brand of storm. Als verzekeraar organiseren wij solidariteit in de samenleving. Daar zit voor mij de maatschappelijke rol van verzekeren."

"Ik ben mij zeer bewust van de plaats die wij als verzekeraar in de maatschappij hebben. Kijk naar het recente noodweer van juni: meer dan 300 miljoen euro aan schade bij onze klanten van onder meer Interpolis, zowel bij particulieren als bij bedrijven en bij agrariërs. Wij hebben invloed op hun toekomst door direct en adequaat te helpen. Zodat onze klanten weer snel verder kunnen."

"Kijk ook naar de gezondheidszorg. Als grootste zorgverzekeraar hebben wij met Zilveren Kruis de verantwoordelijkheid om te werken aan de kwaliteit en toegankelijkheid van de gezondheidszorg. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat goede zorg voor alle Nederlanders beschikbaar en betaalbaar blijft? Hier speelt preventie een steeds belangrijkere rol. Gezond en fit blijven is belangrijk en door alle innovaties als apps die je daarbij kunnen helpen, wordt dat ook steeds leuker."

"De technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. En klanten willen van al die mogelijkheden gebruikmaken. De afgelopen periode hebben wij bij onze bedrijfsvoering, innovatie centraal gezet. Vernieuwing zal bij ons centraal blijven staan. Om ervoor te zorgen dat onze klanten nu en in de toekomst verzekerd zijn van de beste dienstverlening. Onze merken, waaronder Centraal Beheer en FBTO, werken dagelijks aan een nog betere online service. En we werken aan het beter, sneller en goedkoper maken van onze processen. En aan het ontwikkelen van nieuwe concepten."

"Ik zie talloze mogelijkheden om onze klanten te helpen door de inzet van onze kennis over verzekeren. Dan hebben we het ook over het slim gebruiken van data. Het gebruik daarvan zal onze markt steeds meer gaan bepalen. Onze omgeving vindt dat soms nog heel spannend. Terwijl we ook bij de inzet van data het belang van onze klanten voorop stellen."

"Verzekeringsooplossingen faciliteren de economie. Samen deel je de risico's die je als individu niet kunt dragen. Door risico's af te dekken, maak je jezelf – als individu of als bedrijf – toekomstbestendig."





## Access to Medicine Foundation

### Over hoe je met het vasthouden aan één concreet leidend idee het verschil kunt maken...

Wim Leereveld richtte de Access to Medicine Foundation op in 2003. Vanuit een simpele vraagstelling: hoe kunnen we de farmaceutische industrie bewegen om mensen in ontwikkelingslanden toegang te bieden tot veilige, effectieve en betaalbare medicijnen en vaccins? Het antwoord vond Leereveld in zijn idee voor de Access to Medicine Index, een ranglijst van de twintig grootste farmaceutische bedrijven die samengesteld is op basis van de acties die zij hebben genomen om de toegang tot medicijnen in ontwikkelingslanden te vergroten. Inmiddels is de Index leidend op het gebied van duurzaamheid voor de hele farmaceutische industrie. En levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de missie van de foundation om de twee miljard mensen die wereldwijd geen goede toegang hebben tot betrouwbare medicijnen, alsnog van deze medicijnen te voorzien.

"Ik was al vele jaren in de farmaceutische sector actief toen ik met de Foundation en de Index begon", vertelt Leereveld. "Een sector waarvan het imago al lange tijd onder druk stond (en staat). Ook wat betreft het beschikbaar maken van medicijnen in de armere delen van de wereld. Farmaceuten krijgen veelvuldig het verwijt enkel bezig te zijn met het maximaliseren van hun winsten. Terwijl er wel degelijk veel goede initiatieven uit de sector komen. Daar werken uiteindelijk mensen zoals u en ik, die echt niet per definitie slecht zijn of verkeerd doen. Dat heb ik zichtbaar willen maken en geprobeerd aan te moedigen."

**lees op pagina 13 het uitgebreide artikel**

---

# Wat doe je met de invloed die je hebt?

In het boek 2025 beschrijven we vier mogelijke toekomstscenario's van Nederland. Het rooskleurigste scenario is 'Nederland vaart uit'. In dat scenario zijn we een rolmodel qua innovatie en vernieuwing geworden. Vragen die je in dit kader kunt stellen zijn: wat is er nodig om op dat punt uit te komen? En hoe kun je daar als organisatie invloed op uitoefenen?



In dit artikel zoomen we in op een specifieke vraag rond invloed: we vroegen ons af wat je als bedrijf kunt doen met de invloed die je hebt. En wat is de rol die je neemt als leider van je bedrijf? Er zijn tegenwoordig steeds meer mensen (vooral sinds de crisis in 2008) die geloven dat je als bedrijf uiteindelijk meer impact kunt hebben en meer kunt verdienen als je open en transparant bent over de praktijken die je uitoefent. Bedrijven die grote maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en een voorbeeldfunctie hebben in hun branche zijn vaak ook succesvol.

In drie cases laten we zien hoe invloed kan samenhangen met het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarmee met het veranderen van de wereld om je heen.

- 1. DE INVLOED VAN WAARDEN-GEDREVEN BANKIEREN.** Deze case laat zien dat positief maatschappelijk rendement samengaat met een stevig financieel resultaat. Banken die primair inzetten op duurzame ontwikkeling en positieve veranderingen in de samenleving presteren op een groot aantal financiële criteria beter dan banken die winstmaximalisatie als primaire drijfveer hebben.

[Lees verder op pagina 17](#)

- 2. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen CHINA.** Wat doe je als je je als onderneming niet kunt vinden in de arbeidsomstandigheden van een land? Maar er toch een grote afzetmarkt is? Blijf je dan weg, conformeer je je aan de gebruiken van het land of is er nog een andere weg? Philips en Rabobank laten zien dat je ook je eigen verantwoordelijkheid kunt nemen door de regels in je eigen bedrijf aan te passen en zo stapjes voorwaarts te zetten.

[Lees verder op pagina 18](#)

- 3. DE OPKOMST VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN.** Er komen elk jaar sociale ondernemingen bij. Er zijn er in Nederland al 4.000. Kenmerk van een sociale onderneming is dat ze in hun missie primair een maatschappelijk probleem willen oplossen. De sociale ondernemingen van nu laten zien dat maatschappelijke impact niet meer gebonden is aan liefdadigheid alleen, maar juist dat dit gekoppeld kan worden aan een succesvol businessmodel.

[Lees verder op pagina 19](#)



## "Zowel de door de wol geverfde bestuurders als de opportunistische jongeren zijn nodig om zaken in beweging te krijgen"

Daan Schut, **directeur Assetmanagement bij Alliander**

**Hoe heb je de Talentenkamer ervaren?** Toen ik de Talentenkamer binnenstapte en ik de diversiteit aan deelnemers zag dacht ik: wat gaat dit worden? Maar de inzichten op het onderwerp vanuit de verschillende sectoren en de benadering vanuit verschillende perspectieven maakte het juist heel leuk. Ik ben op het moment bijvoorbeeld zelf bezig om met mijn bedrijfsonderdeel op een andere manier te leren werken. Het was interessant om te horen hoe bijvoorbeeld iemand in de zorg nu omgaat met zelfsturende teams, en wat daarin wel en niet werkt.

**Wat valt je op aan de inzichten die zijn besproken in De Kamer van de bestuurders?** Bedrijven kijken steeds meer naar hun maatschappelijke rol. Maatschappelijke thema's zijn echter vaak holistisch en kan je zo groot maken dat je uiteindelijk niet vooruit komt. Ik herken dat je zaken dan soms klein moet maken om stappen te kunnen maken. Ik zie een duidelijk verschil in de wijze waarop bestuurders met zaken omgaan, veelal overwegend en beheerst. Terwijl jongeren vaak wat opportunistischer zijn, ook vanuit onervarenheid. Beide heb je echter nodig om zaken in beweging te krijgen!

**Als je kijkt naar de toekomst van Nederland, wat zijn de grootste uitdagingen waar we als land voor staan?** We moeten naar een kanteling in de samenleving waarin we ons meer realiseren hoe we de aarde belasten en hoe we duurzamer met elkaar om moeten gaan. Je merkt dat daar beweging in zit en dat het bedrijfsleven zich meer en meer realiseert dat het ook een maatschappelijke rol heeft en dat het niet alleen om eigen winstoogmerk gaat.

---

Daarnaast zitten we inmiddels al een behoorlijk aantal jaren in een economie die niet floreert, en waarbij de oosterse landen economisch steeds sterker worden. We moeten goed nadenken over de vraag wat ons bestaansrecht is als land. Hoe gaan we over twintig jaar ons geld verdienen? Hoe ziet onze toekomst er dan uit qua levensstandaard?

**Waar kan Alliander als organisatie invloed op uitoefenen als het gaat om de toekomst van Nederland?** Tot acht jaar geleden waren wij een commercieel energiebedrijf, dat door winst werd gedreven. Na de splitsing zijn wij als netwerkbedrijf opnieuw op zoek gegaan naar onze oorspronkelijke maatschappelijke rol. Wij willen die nutsfunctie van vroeger weer vervullen:; een betrouwbare en betaalbare energievoorziening voor iedereen. Met de transitie naar een duurzame energievoorziening is daar een maatschappelijke rol bij gekomen. Wij willen dat de hele samenleving toegang krijgt tot duurzame energie. Wij zijn bezig met de vraag hoe we deze energie bereikbaar en betaalbaar kunnen maken voor iedereen.

**Waar kan en wil je zelf invloed op uitoefenen? Wat heb je daarvoor nodig?** Als directeur Assetmanagement ben ik verantwoordelijk voor het ontwerp en de investering in de infrastructuur. Vanuit deze rol heb ik veel invloed op het ontwerp van een nieuw energiesysteem. Ik probeer invloed te krijgen door goed te begrijpen waar ik verantwoordelijk voor ben en wat er in mijn omgeving speelt. Vervolgens moet je goed het gesprek kunnen voeren, intern en extern en zowel formeel als informeel. Als je snapt waar het over gaat en je hebt de goede gespreksvaardigheden kun je invloed uitoefenen.

## Over de Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In Kamersessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.



## Access to Medicine Foundation

### Over hoe je met het vasthouden aan één concreet leidend idee het verschil kunt maken...

Wim Leereveld richtte de Access to Medicine Foundation op in 2003. Vanuit een simpele vraagstelling: hoe kunnen we de farmaceutische industrie bewegen om mensen in ontwikkelingslanden toegang te bieden tot veilige, effectieve en betaalbare medicijnen en vaccins? Het antwoord vond Leereveld in zijn idee voor de Access to Medicine Index, een ranglijst van de twintig grootste farmaceutische bedrijven die samengesteld is op basis van de acties die zij hebben genomen om de toegang tot medicijnen in ontwikkelingslanden te vergroten. Inmiddels is de Index leidend op het gebied van duurzaamheid voor de hele farmaceutische industrie. En levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de missie van de foundation om de twee miljard mensen die wereldwijd geen goede toegang hebben tot betrouwbare medicijnen, alsnog van deze medicijnen te voorzien.

"Ik was al vele jaren in de farmaceutische sector actief toen ik met de Foundation en de Index begon", vertelt Leereveld. "Een sector waarvan het imago al lange tijd onder druk stond (en staat). Ook wat betreft het beschikbaar maken van medicijnen in de armere delen van de wereld. Farmaceuten krijgen veelvuldig het verwijt enkel bezig te zijn met het maximaliseren van hun winsten. Terwijl er wel degelijk veel goede initiatieven uit de sector komen. Daar werken uiteindelijk mensen zoals u en ik, die echt niet per definitie slecht zijn of verkeerd doen. Dat heb ik zichtbaar willen maken en geprobeerd aan te moedigen."

### In de basis een eenvoudig idee

Het inzicht dat leidde tot de Index was dat betrokken bedrijven best respect hadden voor overheden, ngo's en maatschappelijke kritiek, maar nog het meest respect voor elkaar. Uit dat gegeven kwam het idee om de prestaties van die bedrijven op het gebied van duurzaamheid te gaan vergelijken en daarmee hun competitiedrang aan te wakkeren. "What gets measured, gets done", stelt Leereveld. "Zo simpel is het. Wij maken iedere twee jaar zichtbaar welke goede acties de farmaceuten op dit terrein ondernemen en ranken ze ten opzichte van elkaar. We nagelen niemand aan de schandpaal, maar belonen goed gedrag."

Een simpele gedachte, maar geen eenvoudig lijstje. Want hoe kom je tot die Index, hoe meet je de juiste dingen op de goede manier? Leereveld: "Het was eerst zaak met alle betrokken partijen – denk aan ngo's, de World Health Organization, patiëntengroepen en investeerders – een gedeeld idee te ontwikkelen en consensus te creëren over wat we nu eigenlijk van de farmaceutische bedrijven willen en verwachten. Alleen dan kan de

---

farmaceutische industrie er niet meer omheen. Als elke betrokken partij iets anders roept, bied je bedrijven immers de ruimte om vooral een eigen koers te blijven varen. Dat zag je voor de komst van de Index ook gebeuren. Je zag gewoon dat de ngo's individueel niet opgewassen waren tegen de kracht van de grote spelers in de markt."

Daarom was het van belang om betrokken partijen om tafel te krijgen en op een lijn te brengen. Op basis van de criteria die dat opleverde, is toen een Index samengesteld en openbaar gemaakt, een ranking van de 20 grootste farmaceutische bedrijven. "Als je het zo vertelt, klinkt het als een soepel proces, maar we hebben er vijf jaar over gedaan", vertelt Leereveld. "Volgens velen was het een goed, maar onuitvoerbaar idee. Hoe vaak ik dat niet heb moeten horen! In die tijd waren er wekelijks momenten dat ik redelijkerwijs met het initiatief had kunnen stoppen. Dat heb ik niet gedaan. Als je stopt en jezelf in de spiegel aankijkt, wie ben je dan nog?" Door de tegenslagen die er waren, kwam er bovendien een nieuw soort energie vrij, een zekere onstuitbare drang om toch het doel te bereiken. Door roeien en ruiten ging ik. 'Al kan ik maar één bedrijf aanzetten tot actie, dan is alles al dubbel en dwars de moeite waard geweest', dacht ik."

De eerste Index maken was al geen sinecure, maar het genereren van zichtbaarheid en publiciteit bleek ook een hele opgave. Met veel moeite lukte het Leereveld om die eerste Index uiteindelijk in de Financial Times geplaatst te krijgen. En die Financial Times werd in een vliegtuig gelezen door Bill Castell, de voorzitter van de Wellcome Trust, die op weg was naar zijn vriend Bill Gates. Hij legde hem diezelfde dag nog de krant voor zijn neus: 'heb je dit al gelezen?'. Bill Gates nam het idee van de Index meteen mee in een interview in Time Magazine, dat ging over acht dingen die in zijn ogen nodig waren om de wereld te verbeteren. De Index werd een van die acht dingen. Bill Gates steunt sindsdien het onderzoek dat doorlopend voor de Index gedaan moet worden.

De steun van iemand als Gates is echter nog geen garantie voor succes, al helpt het aanzienlijk. "Je hebt bijvoorbeeld ook institutionele beleggers nodig", legt Leereveld uit. "Als de Index alleen een lijstje van een linkse beweging zou zijn, is het een stuk moeilijker om de farmaceutische industrie ervoor te interesseren. Nu hebben we een Index die rechtstreeks bijdraagt aan de bereidheid van beleggers om te investeren. En dan wordt het anders."

Je hebt kortom iedereen aan tafel nodig om er een succes van te maken. En niet in de laatste plaats de farmaceuten zelf. De hele bedrijfstak kan immers ook besluiten het lijstje gewoon te negeren en elke twee jaar te laten overwaaien. "De farmaceuten waren bij het opstellen van het eerste framework van de Index niet bereid aan tafel plaats te nemen", aldus Leereveld. "Daarop besloten we de bedrijven dan maar zelf te beoordelen op basis van openbare informatie. Dat leverde een 5-pager op voor elk bedrijf. We vroegen hun om commentaar: wilden ze iets veranderen of wilden ze het zo laten? Na lang lobbyen kregen we van acht bedrijven een reactie. En dat waren vaak al de beter scorende bedrijven. Maar het was het begin dat we nodig hadden."

## Na veel zaaien, tijd om te oogsten

De eerste publicatie in de Financial Times werkte als een lont in een kruitvat. Het zorgde ervoor dat de farmaceutische industrie publiekelijk bestookt werd met vragen en zo begon het mechanisme te werken: het besef dat de meting elke twee jaar terugkomt, maakt dat de bedrijven actief beleid zijn gaan voeren op het toegankelijk maken van medicijnen en volop zijn gaan meewerken aan de Index.



---

"Inmiddels zijn bij de farmaceuten soms wel een paar honderd mensen aan het werk, alleen maar om de benodigde gegevens te verzamelen", glimlacht Leereveld. "Zij willen maximale openheid geven aan de Access to Medicine Foundation om zo hoog mogelijk in de lijst te komen. Dit vraagt om het delen van concurrentiegevoelige informatie, waar de foundation uiteraard vertrouwelijk mee omgaat. We zien nu dat bedrijven op alle indicatoren beter gaan presteren. En dit ondanks het feit dat we strenger worden in de beoordelingen. Bedrijven zakken niet in de lijst omdat ze minder doen, maar omdat de eisen omhooggaan. We raise the bar."

Vijftig institutionele beleggers hebben ondertussen een 'Investor Statement' ondertekend, waaronder BNP Paribas, ABP en Achmea. In dat statement bevestigen zij in hun beleggingsbeleid rekening te houden met de Access to Medicine Index. Ook politiek Den Haag is bekend met het initiatief. Zo stelde de Tweede Kamer vragen over verzekeraars die het Investor Statement van de Index niet hebben onderschreven. Intergouvernementele organisaties als de World Health Organization en tal van ngo's refereren in toenemende mate aan de Index als zij in discussie gaan met farmaceuten.

"Inmiddels kan je met recht zeggen dat we het niveau van een gevestigd instituut bereikt hebben", zegt Leereveld. "En de kracht zit 'm dan ook in het feit dat de meningen en visies van vele partijen verenigd zijn in een model. Vandaag de dag kan geen enkel bedrijf meer om de Index heen. Zeker niet als diezelfde Index je als bedrijf helpt aan erkenning voor de goede dingen die je doet. In vergelijking met andere Indices wordt de ATM Index de "Golden Standard" genoemd. En daar mogen we trots op zijn."

## Streven naar gedeelde passie

Uiteindelijk kan je zeggen dat de passie van Wim Leereveld inmiddels de passie van velen is geworden. En dat komt niet in de laatste plaats door zijn vasthoudendheid. Hij is met partijen die eerder tegenover elkaar aan tafel zaten, tot een gedragen beeld en een gemeenschappelijke taal gekomen. Tot gezamenlijke standaarden om de toegankelijkheid van medicijnen te meten en te verbeteren.

De impact van de Access to Medicine Index is zo groot gebleken dat deze nu ook doorvertaald wordt naar andere sectoren. De Foundation gelooft dat door het starten van een constructieve dialoog binnen elke sector een positieve verandering bewerkstelligd kan worden. Dialoog die leidt tot daadwerkelijke verandering. Dat is de ambitie achter deze en toekomstige indices.

## Lessen die getrokken kunnen worden

Dit artikel besluiten we met een aantal lessen die Wim Leereveld wil meegeven om je doel te bereiken en een blijvende impact achter te laten.

**DENK ALTIJD GROOT.** "Als iets totaal onmogelijk lijkt, moet je gewoon beginnen en niet al van tevoren je ambitie bijstellen. Bij elke stap is de afstand tot je doel al kleiner geworden. Beleef verder ook het grootste plezier aan 'de weg naar je doel', dat is interessanter dan het resultaat. We zijn in complexe situaties eerder geneigd om al bij voorbaat compromissen te sluiten."

**DENK POLITIEK.** "Weet exact wie je moet kennen, hoe je die persoon bereikt, wat diens belang en wat diens taal is."

---

**LAAT JE EIGEN EGO JE NOOIT IN DE WEG STAAN.** "Succes kan nooit van één persoon afhangen. Met de betrokkenheid van velen bereik je meer. Laat anderen dan ook je ideeën omarmen alsof het hun eigen idee is. Zo omarmde Bill Gates bijvoorbeeld het idee alsof hij het zelf bedacht had. Geen probleem, want het diende het doel. De Index is nu van iedereen en dat is goed. We willen ook juist de bedrijven erkenning geven voor hun daden. Stel je op als *servant leader*."

**BLIJF ONAFHANKELIJK.** "Zorg dat het geld dat je krijgt om je doel te verwezenlijken onafhankelijk geld is. Liefst van vermogensfondsen of de overheid en zeker niet van individuele bedrijven."

**LAAT VERANTWOORDELIJKHEID WAAR ZE HOORT.** "De Index heeft de sector niet veranderd; wij helpen de CEO's van de grote farmaceutische bedrijven om hun sector te veranderen. Sterker nog, we leiden ze op, omdat zij nu beschikken over informatie waar de bedrijven eerder in hun eentje nooit over zouden kunnen beschikken."

**WEES ECHT GEÏNTERESSEERD EN WERK NIET OP BASIS VAN VOOROORDELEN.** "Als je je niet wilt verdiepen in de bedrijven waar je mee samenwerkt, in de wereld waarin zij opereren, dan moet je ermee stoppen."

**JE SLUIT GEEN OVEREENKOMST MET EEN BEDRIJF, MAAR MET EEN MENS.** "Het zou helpen als meer leiders hun persoonlijkheid zouden laten zien, hun gezicht laten zien. Laat zien wat je uitstraalt en nastreeft. Dat pakt mensen, dan gaan mensen (of dat nu medewerkers of samenwerkingspartners zijn) commitment tonen. Pas als je je gezicht laat zien, ben je geloofwaardig. Ik ben nog nooit gefund door een instituut, wel door een mens."

**GA GEWOON AAN DE SLAG.** "Ook al weet je nog niet of je idee gaat werken, begin gewoon. Ik heb altijd geweten dat het anders moest, dat ik tegen de stroom in moest, hoe eng dat soms ook was."

## Tot besluit.

"De crux is dat ik voor het eerst niet anderen ging volgen, maar mezelf ben gaan volgen en dat ik duidelijk was over mijn koers. Ik geloofde in het idee van de Index. Het is nooit de vraag geweest of de Index er zou komen, maar wel hoe, daar zat de ruimte voor diverse partijen om elkaar te vinden."

---

# Wat doe je met de invloed die je hebt?

In het boek 2025 beschrijven we vier mogelijke toekomstscenario's van Nederland. Het rooskleurigste scenario is 'Nederland vaart uit'. In dat scenario zijn we een rolmodel qua innovatie en vernieuwing geworden. Vragen die je in dit kader kunt stellen zijn: wat is er nodig om op dat punt uit te komen? En hoe kun je daar als organisatie invloed op uitoefenen?



In dit artikel zoomen we in op een specifieke vraag rond invloed: we vroegen ons af wat je als bedrijf kunt doen met de invloed die je hebt. En wat is de rol die je neemt als leider van je bedrijf? Er zijn tegenwoordig steeds meer mensen (vooral sinds de crisis in 2008) die geloven dat je als bedrijf uiteindelijk meer impact kunt hebben en meer kunt verdienen als je open en transparant bent over de praktijken die je uitoefent. Bedrijven die grote maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en een voorbeeldfunctie hebben in hun branche zijn vaak ook succesvol.

In drie cases laten we zien hoe invloed kan samenhangen met het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en daarmee met het veranderen van de wereld om je heen.

- 1. DE INVLOED VAN WAARDEN-GEDREVEN BANKIEREN.** Wereldwijd groeit het aantal waarden-gedreven banken. Banken die inzetten op duurzame ontwikkeling en positieve veranderingen in de samenleving. De financiële crisis van 2008 heeft die beweging versterkt. Deze bracht de risico's aan het licht van een bancaire systeem dat wordt gedreven door winstmaximalisatie. Tegelijkertijd onderstreepte de crisis de noodzaak van gebalanceerde ontwikkeling. Dat is nodig om op verantwoorde wijze om te gaan met grote vraagstukken als klimaatverandering en voedsel- en energievoorziening.

Het leidde onder andere tot de oprichting van de Global Alliance for Banking on Values (GABV) in 2009, een initiatief van Triodos Bank, in samenwerking met acht andere banken. Het GABV wil bijdragen aan een betere wereld voor ons en onze kinderen door de economie en de samenleving een duurzame kant op te sturen. Banken spelen daarbij een belangrijke rol. Door de kredieten die ze verstrekken, bepalen ze mede welke projecten van de grond komen.

Sinds de oprichting van het GABV is het aantal aangesloten banken sterk gegroeid. En daarmee hun invloed. Het GABV telt nu 25 banken, verspreid over alle continenten. Ze bezitten een gemeenschappelijk vermogen van 100 miljard dollar, bieden werk aan dertigduizend mensen en hebben twintig miljoen klanten. Via het GABV willen banken duurzaam bankieren bevorderen en breder bekendmaken, om echt een vuist te maken.

---

Zo is de New Resource Bank, een van de andere initiatiefnemers van het GABV, betrokken bij de ontwikkeling van een methodiek om het effect van duurzame banken op milieu en samenleving te bepalen. Bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken hoeveel CO<sub>2</sub>-uitstoot is voorkomen met kredieten aan 'schone' energieprojecten. Door het positieve effect van duurzaam bankieren aan te tonen, kunnen anderen (klanten, ondernemers, politici, bankiers) worden overtuigd van het belang van duurzaamheid.

Dat positieve effect uit zich ook op andere terreinen. Uit onderzoek blijkt dat duurzame banken op een groot aantal financiële criteria beter scoren dan grote internationale financiële instellingen. Ze verstrekken relatief meer krediet aan ondernemers, laten betere groeicijfers zien en hebben een sterkere kapitaalpositie. Hiermee laten ze zien dat positief maatschappelijk rendement samengaat met een stevig financieel resultaat.

**2. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN CHINA** China is aantrekkelijk voor het Nederlandse bedrijfsleven. Vanwege zijn omvang en afzetmarkt liggen er grote kansen. Maar er is ook een keerzijde. Mensenrechten worden lang niet altijd serieus genomen, arbeidsomstandigheden zijn gebrekkig en werknemers worden vaak onderbetaald. Hoe ga je daar als bedrijf mee om? Is het een reden om weg te blijven of ga je juist wel? Omdat je alleen dan iets kan veranderen?

Philips en Rabobank hebben die keus al eerder gemaakt. Zij zijn beide vertegenwoordigd in China en proberen ieder op hun manier het verschil te maken. Philips doet dat bijvoorbeeld met een programma dat de dialoog tussen werknemers en management bij toeleveringsbedrijven vergemakkelijkt. Het is een constant proces waarbij telkens opnieuw verbeteringen in de arbeidsomstandigheden en het productieproces worden aangedragen en geïmplementeerd. Hogere arbeidsproductiviteit en meer tevredenheid bij werknemers is het resultaat.

Het voorbeeld van Philips laat zien dat zij binnen hun eigen bedrijfsvoering ervoor gekozen hebben om een aspect aan te pakken en te verbeteren. Daarmee heeft zij een bijdrage geleverd aan de start van verbetering van arbeidsomstandigheden en kan het op die manier een voorbeeld voor andere bedrijven zijn die samenwerken met Philips. Bedrijven hebben dan misschien geen rechtstreekse invloed op het beleid van de Chinese overheid – dat gevoelige kwesties als vrijheid van vakvereniging en mensenrechten liever mijdt – ze hebben wel invloed op hun eigen activiteiten. Daar verantwoordelijkheid over nemen leidt al tot een positieve bijdrage.

Daarbij wordt er vaak ook verder gekeken dan directe leveranciers alleen. Wat gebeurt er nog meer in de keten? Als dat in beeld is gebracht, kun je risico's verminderen of voorkomen. Het MVO-beleid geeft daarbij vaak een duidelijke richting en houvast voor activiteiten die ondernomen worden. Het geeft richting aan leveranciers en toeleveranciers en helpt met toetsen wat wel en niet kan. Zo heeft Rabobank een praktische toets ontwikkeld voor de meest voorkomende mensenrechtenkwesties. Deze wordt gebruikt tijdens gesprekken met toekomstige klanten.

In de praktijk betekent het bijvoorbeeld dat Rabobank-klanten helpt met het opstellen van richtlijnen. Dat deden ze ook voor een Italiaans wolbedrijf dat zich in China vestigde. Medewerkers moeten op zijn minst

---

18 jaar zijn en zodanig beloofd worden dat zij en hun families er een redelijke levensstandaard op na kunnen houden. Het bedrijf zorgt voor een veilige en gezonde werkomgeving en zorgt ervoor dat medewerkers pensioen op kunnen bouwen.

Deze voorbeelden laten zien dat het goed mogelijk is om binnen de Chinese kaders goede arbeidsvoorwaarden te hanteren en mensenrechten te respecteren, volgens je eigen maatstaven. Daarbij is de positieve spin-off naar de rest van het bedrijf vaak groot. Door transparant te zijn over MVO-beleid, vergroten bedrijven de kans dat investeerders ze willen steunen, wat voor meer vertrouwen zorgt bij klanten. Daarbij beginnen consumenten steeds meer vragen te stellen over hoe en waar producten gemaakt worden. We zien steeds meer dat bedrijven die de vragen van klanten goed en oprecht weten te beantwoorden, naast de maatschappelijke impact die ze maken, ook kunnen rekenen op een loyale klantengroep.

**3. DE OPKOMST VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN** Verbeter de wereld, begin bij jezelf. Dat is het motto van sociaal ondernemer Marius Smit van Plastic Whale. Hij zet zich in voor plasticvrije grachten en wereldzeeën. Het begon in 2011 met het evenement Oud-Amsterdams Plastic Vissen. Het verhaal dat hij verspreidde, was simpel: plastic vervuult wereldwijd het water. Daar gaan we wat aan doen en we beginnen dicht bij huis. 450 mensen op 30 boten kwamen opdagen. Een jaar later waren dat al 1200 mensen op 72 boten. Smit zegde zijn baan op en maakte van plasticvissen zijn beroep.

Het verhaal van Marius Smit is niet uniek. Onderzoeksbureau McKinsey schat dat we in Nederland ongeveer 3.000 tot 4.000 sociale ondernemingen hebben. Ieder jaar komen er meer bij. Wat deze ondernemingen kenmerkt, is dat ze het niet alleen voor het geld doen. Ze hebben als missie dat ze een maatschappelijk probleem willen oplossen. Tony Chocolonely strijdt bijvoorbeeld voor 100% slaafvrije chocolade. Sociaal ondernemen is daardoor anders dan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een autodealer die aan het milieu denkt valt te prijzen, maar dat maakt hem nog geen sociale ondernemer.

Er zijn grofweg twee archetypen van de sociale ondernemer. De wat oudere sociale ondernemer die uit de sociale hoek komt. En de bevrogen dertigers die bij een grote commerciële organisatie hebben gewerkt en daar op een gegeven moment hun ei niet meer kwijt konden (die zich in hun loopbaan zijn gaan afvragen: 'Waar ben ik eigenlijk mee bezig?') Als je dan kijkt naar het commerciële succes van sociale ondernemingen, zie je dat juist die tweede categorie in de regel het succesvolst is. Zij blijken, meer dan die eerste groep, in staat om hun sociale doelen te verenigen met de meer commerciële doelen, die samengaan met het runnen van een gezond bedrijf. Dit geeft aan dat het maken van maatschappelijke impact niet meer gebonden is aan liefdadigheid alleen, maar dat dit gekoppeld kan worden aan een succesvol businessmodel.

Dat geldt ook voor Smit. Met Plastic Whale heeft hij gezocht naar winstgevendende activiteiten die tegelijkertijd helpen zijn missie te volbrengen. Inmiddels verhuurt hij whales (sloepen van Amsterdams grachtenplastic), verkoopt hij wasteboards (skateboards van Amsterdams grachtenplastic) en verzorgt hij bedrijfsuitjes Plasticvissen. Dat deed hij al voor Starbucks, Heineken, ING, Nike, Tommy Hilfiger en anderen. Daarnaast verzorgt hij publieke evenementen als Koningsvissen (plasticvissen op Koningsdag) en is hij een veelgevraagd spreker die graag en met passie over zijn avontuur en onderneming vertelt.

---

In het algemeen kun je zeggen dat sociale ondernemingen het goed doen. Uit onderzoek van Social Enterprise NL blijkt dat de werkgelegenheid onder aangesloten leden (300) tussen 2013 en 2015 met 36% is gestegen. De omzet groeide met 24% naar € 476 mln. Deze cijfers tonen aan dat sociale ondernemers erg goede rendementen behalen, zeker als je dat vergelijkt met andere, reguliere mkbondernemers.

Toch zijn er ook barrières. Voor sociale ondernemers is het in de regel lastig om geld aan te trekken, omdat ze hun eigen impact niet goed kunnen meten. Dat maakt het voor investeerders lastig te beoordelen. Of investeerders stellen simpelweg te hoge rendementseisen. Gelukkig komen er steeds meer mogelijkheden bij om aan startkapitaal te komen. Sinds kort is er bijvoorbeeld ook een investeringsfonds, Social Impact Ventures, dat sociale ondernemers op weg helpt.

Plastic Whale deed wat andere sociale ondernemers ook nog wel eens doen: toen het idee om een boot te maken van plastic uit de Amsterdamse grachten geboren was, startte ze een crowdfunding actie om het benodigde geld daarvoor binnen te halen. Achterliggende gedachte was dat als je een goed verhaal te vertellen hebt, mensen eerder geneigd zijn om te geven. Alle fans en vrienden konden bijdragen aan de boot door 10 euro te storten. Begin 2014 was de eerste boot een feit.

Langzaam komt er ook in Nederland erkenning voor sociale ondernemers, al liggen we nog achter op andere landen. Frankrijk heeft bijvoorbeeld een minister van social economy. De SER pleit nu voor een nationaal kenniscentrum waar overheid en ondernemers gezamenlijk investeren in manieren om de impact en invloed van sociale ondernemingen te meten. Daarnaast maakt de SER zich sterk voor een label of keurmerk voor sociale bedrijven. Dat gaat bijdragen aan zowel een grotere erkenning als herkenning van sociale bedrijven.

De toegenomen aandacht voor sociale ondernemingen is een positieve ontwikkeling. Deze bedrijven kunnen veel voor Nederland betekenen, door onder andere de combinatie van het nastreven van een hoger doel en het genereren van werkgelegenheid. Bewust of onbewust zorgen deze bedrijven daarnaast voor innovatie in hun branche, alleen al omdat hun startpunt een andere is dan bij het opzetten of runnen van een commercieel bedrijf. Uiteraard kunnen commerciële bedrijven in (een deel van) hun bedrijfsvoering ook sociale elementen doorvoeren. Dit wordt ook al veelvuldig gedaan. Zo is er een beweging op gang gebracht om in businessmodellen meer maatschappelijke aspecten mee te nemen en zo samen meer impact te maken. En daar is het om te doen.