

BILDERBERG

VERRASSENDE KOPPELS

Tata Steel **meets** FNV,
Dow **dates** Urgenda

NEDERLAND VAN BOVEN

De grote **groene**
verbouwing

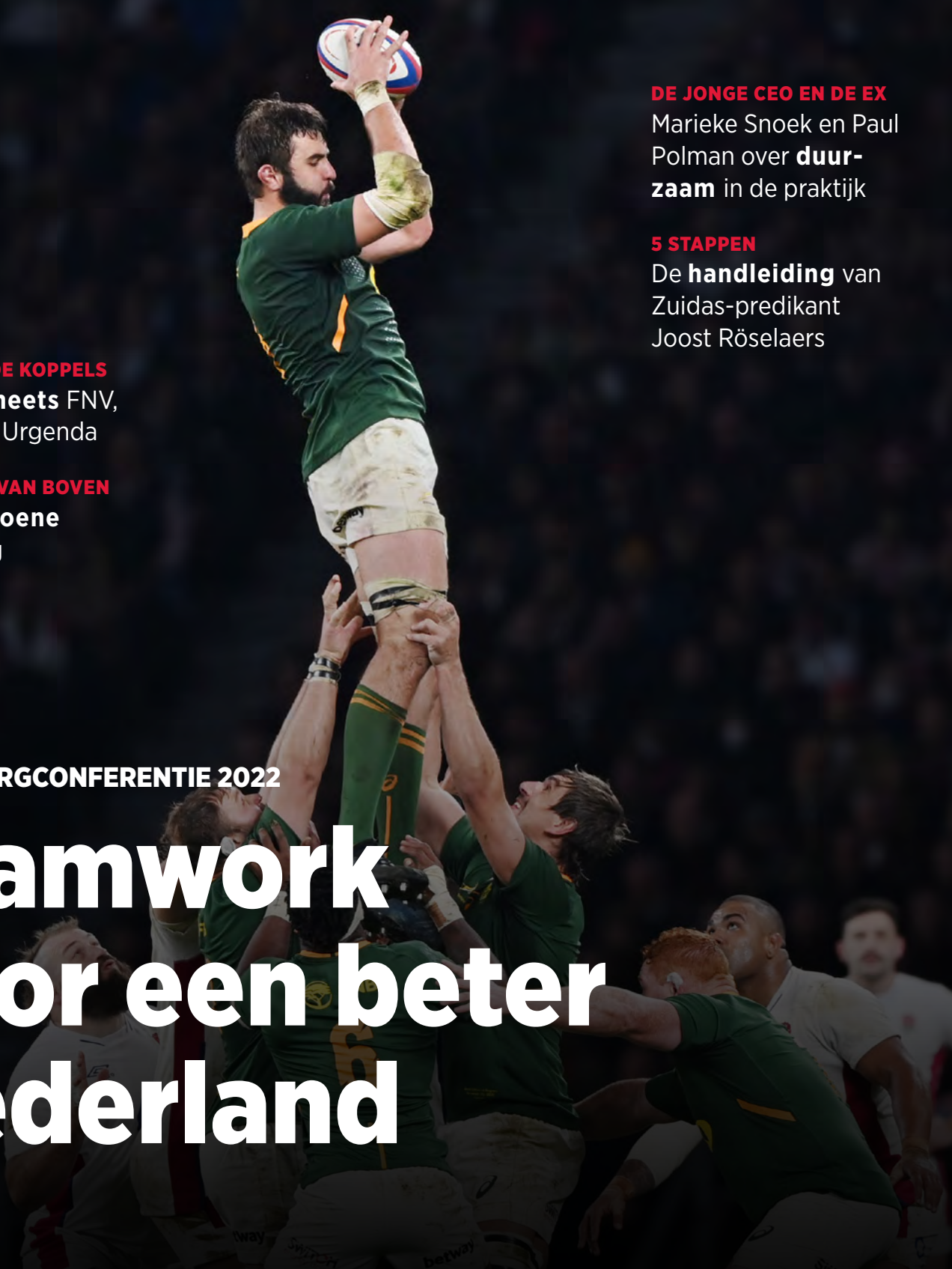
DE JONGE CEO EN DE EX

Marieke Snoek en Paul
Polman over **duur-**
zaam in de praktijk

5 STAPPEN

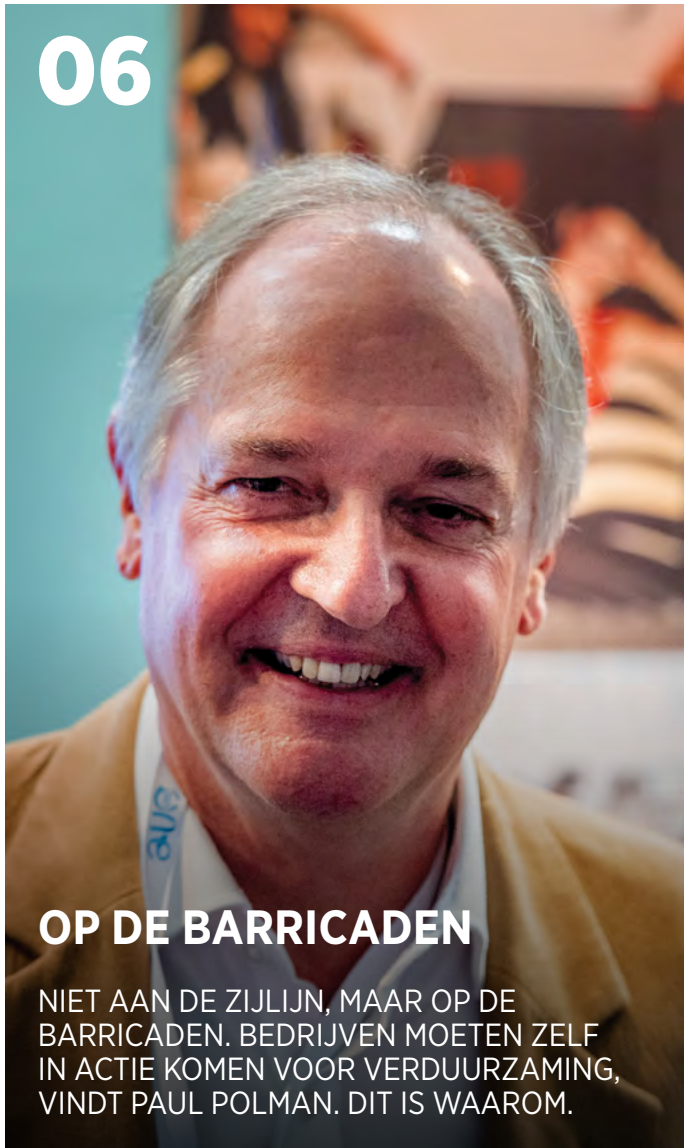
De **handleiding** van
Zuidas-predikant
Joost Röselaers

BILDERBERGCONFERENTIE 2022



Teamwork voor een beter Nederland

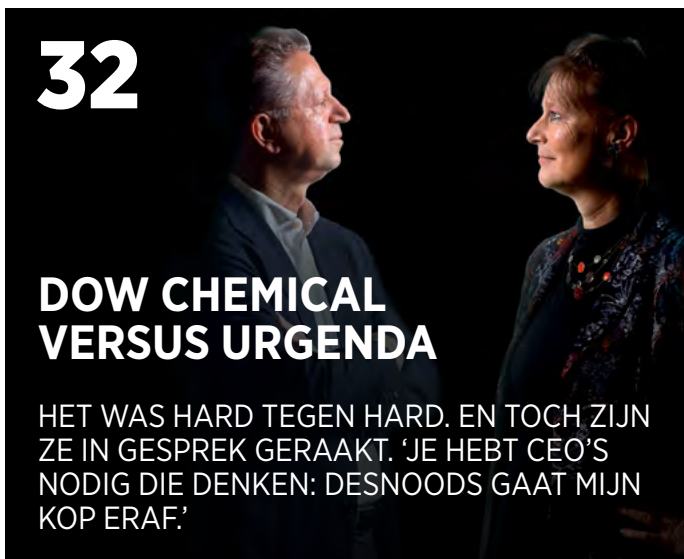
06



OP DE BARRICADEN

NIET AAN DE ZIJLIJN, MAAR OP DE BARRICADEN. BEDRIJVEN MOETEN ZELF IN ACTIE KOMEN VOOR VERDUURZAMING, VINDT PAUL POLMAN. DIT IS WAAROM.

32



DOW CHEMICAL VERSUS URGENDA

HET WAS HARD TEGEN HARD. EN TOCH ZIJN ZE IN GESPREK GERAAKT. 'JE HEBT CEO'S NODIG DIE DENKEN: DESNOODS GAAT MIJN KOP ERAF.'

18

TATA STEEL VERSUS FNV

SOMS CLASHEN ZE KEIHARD. EN TOCH ZIJN ER OOK MOMENTEN WAAROP ZE WEL SAMEN OM TAFEL MOËTEN. 'IN HET BEGIN HAD IK WEL MOEITE MET HEM.'



28

HET KAN DUS TOCH

MOORDENDE CONCURRENTIE EN EEN KLANT DIE ER NIET PER SE VOOR WIL BETALEN. EN TOCH SLAGT MARIEKE SNOEK (CYCLOON) ER IN POST- EN PAKKETBEZORGING TOTAAL ANDERS AAN TE PAKKEN. ZO DOET ZE DAT.





ANDERE ARTIKELN

04 Sneak preview programma Bilderbergconferentie

10 Dit vinden ondernemers

Op de vraag 'voelt u zich verantwoordelijk voor een sociale, duurzame wereld', antwoordde een verpletterende meerderheid van de ondernemers 'Ja'. Verrassend? Misschien. Tot u ontdekt hoe ze dat aanpakken. En vooral: met wie.

16 Nederland in verbouwing

178.000 kilometer asfalt vervangen door een groenere variant? Dat kan dus.

22 Beren op de weg

Hoe tackle je de (denkbeeldige) beren op weg naar een duurzame bedrijfsvoering? Dat is gemakkelijker dan je denkt.

26 Nederland in verbouwing

1.000.000 nieuwe woningen bouwen en nog duurzaam ook? Zo doe je dat.

36 Nederland in verbouwing

7,6 gigawatt duurzame energie produceren? Hier begint het.

38 Wat gaat u anders doen na de Bilderbergconferentie

Mislukken en toch weer opnieuw beginnen? Nooit opgeven, ook als alles tegen zit? Waar gaat u mee aan de slag na afloop van de Bilderbergconferentie?

COLOFON

De Bilderberg is een speciale editie van Forum, het opinieblad van ondernemingsorganisatie VNO-NCW, dat ter gelegenheid van de Bilderbergconferentie wordt uitgegeven.

Redactieadres Bezuidenhoutseweg 12, 2594 AV Den Haag, telefoon 070 - 3490 165, e-mail: forum@vnoncw-mkb.nl

Redactie Karin Bojorge (hoofdredactie), Judith Katz, Marcia Timmermans en Jiska Vijselaar (eindredactie)

Aan dit nummer werkten mee Lula Ahrens, Mieke Ansems, Linda van Beek, Rixt Bonte, Yvette Boodoo, Jan van den Broek, Hester Jansen, Dorine van Kesteren, Joost Röselaers, Tessa van Stiphout, Sang-Ah Yoo

Vormgeving Concept, basisontwerp en vormgeving Link Design (onderdeel van Blue Field Agency) Amsterdam

Cover Facundo Arrizabalaga/ANP

Drukwerk Koninklijke Em. de Jong bv, Visweg 8, Postbus 8, 5110 AA Baarle-Nassau

Luisteren

Een verademing. Zó heb ik de Bilderbergconferentie weleens horen omschrijven. Eens per jaar een keer écht de tijd nemen om met elkaar van gedachten te wisselen. Na te denken over waar we het allemaal voor doen. En over wat we achter willen laten. Dit jaar alweer voor de 60ste keer.

Het maakt alle verschil van de wereld hoé je het gesprek met elkaar voert, is mijn ervaring. In een sfeer van scoren en punten pakken – en er snel een hijgerig filmpje van maken voor op je Twitter-account – ontstaat zelden een goed idee of een belangrijke doorbraak. Sterker nog, het enige wat je daarmee bereikt, is dat men zich terugtrekt achter de eigen stellingen, het eigen gelijk.

In een sfeer van naar elkaar luisteren en elkaar verder proberen te helpen, kan juist van alles gebeuren. Bij jezelf, bij de ander of misschien wel bij allebei. Ook op het thema klimaatverandering zie je dit gebeuren. Ga het gesprek aan – en in deze Bilderbergspecial lees je hoe dat bij Dow Chemical met Urgenda en Tata Steel met de FNV ging – en je kunt meteen beginnen met meters maken. En meters maken is wat er nodig is om de klimaatdoelstellingen van Parijs te halen. Het is één van de redenen waarom we dit jaar de Bilderbergconferentie liever een paar maanden doorschuiven dan dat we het online doen. Omdat we graag zien dat we elkaar als vanouds weer weten te vinden in hotel De Bilderberg. Of dat nu tijdens een van de interessante sessies, het diner of de gezellige nazit is.

Deze speciale uitgave – die u als goedmakertje voor het lange wachten nu alvast in februari krijgt – staat boordevol inspiratie over het thema van dit jaar: samen het klimaatprobleem aanpakken, hoe doe je dat? Lees hoe Paul Polman het bedrijfsleven wil veranderen met zijn *net positive*-verhaal, zie hoe Marieke Snoek als jonge ceo nu al het verschil maakt. Zweef mee met een drone om te zien hoe Nederland verbouwd wordt. En kijk naar de uitkomsten van de Bilderberg-enquête waar u wellicht ook aan mee heeft gedaan. Ik wens u alvast veel leesplezier en wellicht tot 13 mei.

Ingrid Thijssen

Voorzitter VNO-NCW





13 EN 14 MEI:

DE 60STE EDITIE VAN DE BILDERBERGCONFERENTIE OVER HET HOE VAN DE KLIMAATAANPAK

SPREKERS

Ursula von der Leyen, voorzitter van de Europese Commissie, over de rol van Europa.

Hans van den Berg, bestuursvoorzitter Tata Steel, over de reis van het bedrijf naar het groen produceren van staal.

Roland Kupers, onder andere Global Advisor UNEP, over de complexiteit van de energietransitie.

Kadir van Lohuizen, winnaar van de World Press Photo in de categorie Environment, brengt op indringende wijze de noodzaak van het tegengaan van klimaatverandering in beeld.

PANELDISCUSSIES

Ook dit jaar staan er weer paneldiscussies op het programma, waarvoor diverse politici en ondernemers gevraagd worden. De discussies worden geleid door conferentievoorzitter **Harm Edens**.

PARALLELSESSIES

Daarnaast is er de gelegenheid om mee te doen aan diverse parallelsessies.

OECUMENISCHE DIENST

Op zaterdag is er – traditiegetrouw – een oecumenische dienst. **Joost Röselaers** zal deze dienst leiden.

Nieuwsgierig geworden naar de Bilderbergconferentie?

Houd dan de website in de gaten. Daar wordt het programma bekend gemaakt:

www.bilderbergconferentie.nl

Uitnodigingen Bilderbergconferentie

Leden van VNO-NCW ontvangen in april een uitnodiging voor de Bilderbergconferentie.

PAUL POLMAN WIL ÉCHTE DUURZAAMHEID

'MINDER SLECHT IS NOG STEEDS SLECHT'

Bedrijven kunnen niet langer aan de zijlijn blijven staan als het gaat om verduurzaming, zegt oud-Unilever-topman Paul Polman. 'Want de overheid is te passief, en de burger en zelfs de financiële wereld eist dat het bedrijfsleven in actie komt.'

Een man met een missie, zo kun je Paul Polman wel noemen. Dat was hij al als ceo van Unilever, maar als 'pensionado' misschien zelfs nog meer. Want nu kan hij zich helemaal wijden aan zijn streven om het bedrijfsleven duurzamer te maken. Met zijn stichting Imagine bijvoorbeeld, maar ook recent met het boek *Netto Positief* dat hij schreef met duurzaamheidsspecialist Andrew Winston. Vooral een praktisch boek over het hoe, legt hij uit tijdens een promotiebezoek aan Nederland (Polman woont in Engeland en Zwitserland). 'Het waarom van verduurzaming is nou wel duidelijk. Een kleine minderheid zegt nog: 'Moet dat nou?' Daar ga ik mijn tijd niet aan verspillen. Er is daarnaast een deel van het bedrijfsleven – 20 procent – dat zelf al hard bezig is met verduurzaming. Het gaat mij om de groep van 60 procent die wel wil, maar nog niet weet hoe. Die wil ik bereiken.'

Hij beseft dat die missie niet gemakkelijk is nu de wereld zucht onder corona en de politiek te weinig tempo maakt. 'Kijk maar naar de duur van de formatie in Nederland. Daarnaast zie je her en der de opkomst van het populisme. Trump, Bolsonaro, Poetin, Erdoğan: die helpen allemaal ook niet. En internationale organisaties als de WTO en de Wereldbank zijn onvoldoende aangepast aan het heden.' Kortom: van de politiek moeten we het momenteel niet hebben.

VERTROUWEN IN BEDRIJVEN

Volgens Polman hebben burgers meer vertrouwen in het bedrijfsleven om het systeem te veranderen. En dat schept dus een verplichting. 'Van de ceo's wil 95 procent niet meer terug naar het oude systeem, want dat werkt niet meer. Corona is het zoveelste bewijs dat we de natuur aan het vernietigen zijn. En wat

gebeurt er vervolgens? Negentig landen gooien meteen hun grenzen dicht om hun eigen economie te beschermen.'

Hij stelt dat we problemen als corona, het klimaat en de ongelijkheid in de wereld kunnen oplossen als we gezamenlijk de moed daarvoor hebben. 'Zo'n 70 tot 80 procent van de oplossingen is al beschikbaar. Nu komt het erop aan dat bedrijven daar ook voor kiezen.' Niet alleen omdat zij worden geconfronteerd met hogere kosten als de klimaatverandering niet wordt aangepakt. Ook omdat de consument dat steeds meer verwacht en daar zijn koopgedrag op baseert. De eigen werknemers trekken eveneens aan de bel. 'Zij wandelen tegenwoordig het bedrijf uit als zij het niet eens zijn met de strategie van het management. Dat was vroeger toch onvoorstelbaar.' En ook de financiële wereld wordt wakker en belegt meer in bedrij-



Wie is Paul Polman?

Na een studie bedrijfseconomie in Groningen en een MBA in de VS begon Paul Polman (65) in 1979 bij Procter & Gamble, waar hij opklom tot group president Europa. In 2006 volgde de overstap naar Nestlé, waar hij chieff financial officer werd. In 2009 werd hij ceo van Unilever en schafte hij het 'kwartaal-denken' af. Ook na zijn vertrek in 2019 zet hij zich in voor de verduurzaming van het bedrijfsleven. Onder meer via het recent verschenen (met Andrew Winston geschreven) boek *Netto positief*. Hoe je een succesvol en duurzaam bedrijf creëert: door meer te geven dan te nemen'.

ven die goed scoren op duurzaamheid, werkgeverschap en corporate governance.

Dus is het duidelijk voor Polman: bedrijven moeten verantwoordelijkheid nemen voor hun totale impact op de samenleving. 'Kijk, het is leuk dat mijn moeder van 92 via Facebook contact had met al haar kleinkinderen over de hele wereld, maar Facebook is ook verantwoordelijk voor de ondermijning van de democratie, voor de hate-berichten en het verslaafd maken van jongeren aan sociale media. Of neem het plastic in oceanen: je kunt als bedrijfsleven niet zeggen dat dat het probleem van de overheid is. Toegespijst op Unilever: toen ik daar begon, heb ik gezegd dat wij net zo goed verantwoordelijk zijn voor boeren die arm blijven, ontbossing, voedselverspilling en obesitas. Doordat je als bedrijf onderdeel bent van de maatschappij, ben je automatisch verantwoordelijk voor alle consequenties daarvan, de goede en de slechte.'

BETTER MAKE DUST THAN EAT DUST

Wanneer zag hij zelf het licht? 'Oh, ik heb altijd al gevonden dat bedrijven problemen moesten oplossen en niet creëren. Ik wilde vroeger eerst priester en daarna dokter worden. Nadat ik voor beide was uitgeloot, zei mijn vader dat ik wel zelf geld moest gaan verdienen, dus koos ik voor het bedrijfsleven.' Een ander platform, maar dezelfde missie. Dit jaar was hij bijvoorbeeld op de Klimaatop in Glasgow, om daar uit te dragen dat bedrijfsleven en overheid moeten samenwerken in de strijd tegen de opwarming van de aarde. 'Bedrijven hebben op de top de overheden echt omhoog getrokken. Daar waren vijfduizend bedrijven die hun duurzaamheidsplannen bekendmaakten en zo overheden aanspoorden ook in actie te komen.'

Hoe doet Nederland het in dat verband? Polman: 'Ik had verwacht dat Nederland het met het poldermodel en het sociale bewustzijn goed zou doen. Nederland is een sterk, welvaarend, innovatief land, maar het gaat hier niet sneller dan in andere landen. Dat komt vooral door het passieve overheidsbeleid. Doe niet passief maar actief mee. *It's better to make the dust than eat the dust.*' Een uitspraak met Twentse roots: als kind uit Enschede ging Pol-

'MINDER SLECHT ZIJN VOOR HET MILIEU MOET NIET LANGER DE FOCUS ZIJN'

man op vakantie naar Egmond aan Zee. Moeder smeerde broodjes waar vervolgens altijd zand tussen kwam. 'Ik krijg nog kippenvel als ik daaraan denk. Maar je moet dus zorgen dat je niet in zo'n situatie terechtkomt. Kijk bijvoorbeeld naar de voorsprong van Tesla, en hoe moeilijk het voor andere automerken is om de achterstand in te halen.'

Nederlandse voorlopers zijn volgens hem DSM, dat van kolen naar *lifescience* ging, en Philips dat zich nu op *healthcare* concentreert. 'Campina probeert zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden. En daarnaast de kleinere innovatiebedrijven en startups die je nodig hebt voor de toekomst.'

En 'fossiele' bedrijven als Shell en Tata Steel? 'Die hebben ook nog toekomst als ze kunnen veranderen. Dat zal moeilijk zijn, want daar zijn een andere cultuur en *business model* voor nodig.'

NETTO POSITIEF

Minder slecht zijn voor het milieu moet niet langer de focus zijn, vindt Polman, want dan ben je nog steeds slecht bezig. Compenseren vindt hij ook niet voldoende. 'Dan bouw je een kolencentrale en compenseer je dat met het planten van een paar boompjes. Terwijl elders de ontbossing gewoon doorgaat. Je moet streven naar netto positief: dat je bijdraagt aan daadwerkelijke verbetering. Dat soort bedrijven leveren ook steeds vaker een beter rendement voor aandeelhouders op.'

Heeft Polman niet makkelijk praten, met een bedrijf met wereldwijd 149 duizend medewerkers als achtergrond, in vergelijking met een mkb'er die alles zelf moet doen? Hij ziet dat anders: het mkb heeft juist een voordeel, want dat zit dichterbij de markt en kan sneller veranderen. 'Verandering komt ook vaak van kleine bedrijven. En zij zullen wel moeten verduurzamen, want in sommige landen bestaat het bedrijfsleven voor 90 procent uit mkb. Nederland ook, want jullie willen geen multinationals meer', zegt hij met een hint naar het vertrek van Shell en Unilever.

Kleine bedrijven moeten goed om zich heen kijken en creatief nadenken over zaken als





'Ik had verwacht dat Nederland het met het poldermodel en het sociale bewustzijn goed zou doen op het gebied van duurzaamheid', zegt Paul Polman. 'Maar het gaat hier niet sneller dan in andere landen. Dat komt vooral door het passieve overheidsbeleid'

afval en groene energie. De consument kiest immers steeds bewuster. Hij geeft zichzelf als voorbeeld: toen het huis moest worden geleverd, werd gekozen voor een schilder die met 'schone' verf werkt en zijn personeel netjes betaalt.

KIES ANDERE DOELSTELLINGEN

Sceptici kunnen opmerken dat Unilever – zelfs Unilever – niet alle duurzaamheidsdoelstellingen haalt die het zich heeft gesteld. Op het gebied van palmolie bijvoorbeeld. Maar Polman wimpelt die kritiek weg. 'De ene doelstelling halen we ruimschoots, de andere niet helemaal. Maar zelfs dan is de wereld beter af dan wanneer je niets doet. Het probleem is juist dat bedrijven doelstellingen kiezen waarvan ze nu al weten dat ze die gaan halen. Terwijl het moet gaan om de doelstellingen die de maatschappij nodig heeft, ook al weet je nog niet hoe je die doelstelling moet halen.'

Unilever gaf dat meteen aan: we weten niet hoe en we kunnen het niet alleen. De samenwerking moet worden gezocht in de eigen sector en in trioverband met de overheid en de maatschappij. Inclusief ngo's die het vaak niet met je eens zullen zijn. 'Als je je zo open opstelt als bedrijf, maakt dat je menselijk en bescheiden. En dat levert uiteindelijk meer vertrouwen bij anderen op.' ■

Dividendbelasting

'Ik vond de discussie over de afschaffing van de dividendbelasting beperkt. Dat was een belasting voor onze buitenlandse aandeelhouders en niet voor Unilever zelf. Je kunt niet verwachten dat aandeelhouders voor iets stemmen dat hun meer gaat kosten. Unilever is altijd voorstander geweest van het betalen van belastingen, maar het is belangrijk om het juiste belastingstelsel te hebben. Nederland wordt internationaal gezien als land met lage bedrijfsbelastingen en veel structuren om belasting te vermijden. Het resultaat van de discussie is helaas dat Nederland nu Unilever, Shell en de dividendbelasting heeft verloren. Dat is jammer en op de lange termijn geen goede uitkomst.'

BILDERBERG-ENQUÊTE:

STAKEHOLDERS LEVEREN ENERGIE ÉN FRUSTRATIE OP

Ja, ondernemen gaat over méér dan winst maken. Het gros van het bedrijfsleven wil graag een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Maar hoe pakken ondernemers dat concreet aan, vroegen wij in een nieuwe Bilderberg-enquête. En welke stakeholders schakelen ze daarbij in?

Geen woorden maar daden. Veel ondernemers snakken ernaar, zeker als het gaat om het gedraai en gedraai in de politiek. Maar hoe staat het met de eigen daden? Een overweldigende meerderheid van de ondernemers die vorig jaar meededen aan de Bilderberg-enquête was het erover eens dat ondernemen meer behelst dan winst maken en netjes belasting afdragen. Bedrijven moeten ook bijdragen aan een sociale en duurzame samenleving, oftewel brede welvaart. Het bedrijfsleven als geheel zou daar harder aan kunnen trekken, vond 88 procent. Drie kwart van de ondernemers stak daarbij de hand ook in eigen boezem: ja, ik zou zelf als ondernemer meer kunnen doen voor de samenleving. Een leidraad daarvoor zou het Rijnlands model 2.0, zoals beschreven in de nieuwe

**‘HET ZIT
OOK IN
KEUZES
MAKEN,
MET
WELKE
KLANTEN
JE IN ZEE
GAAT’**

visie van VNO-NCW en MKB-Nederland, kunnen zijn. Het uitgangspunt hiervan is erkenning van de medeverantwoordelijkheid van bedrijven voor een sociale en duurzame wereld. Bedrijven nemen de verantwoordelijkheid op zich voor de impact die hun bedrijf heeft op de samenleving en de planeet.

En het gaat verder: ondernemers leveren een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in hun omgeving en benutten hun relaties met leveranciers en klanten om hen te stimuleren een bijdrage te leveren aan een sociale en duurzame wereld. Ondernemers zijn bovendien transparant over hun impact en betrekken hun stakeholders bij hun bedrijfsstrategie. Een flinke meerderheid van de ondernemers onderschrijft alle aspecten van dit model, blijkt uit deze nieuwe Bilder- ►



berg-enquête. Daaraan deden in november 286 ondernemers en directeuren mee.

RIJNLANDSE ONDERNEMER

Tot zover de theorie. Maar gedragen ondernemers zich in de praktijk ook al als een Rijnlandse ondernemer? Ja, ik voel me als ondernemer medeverantwoordelijk voor een sociale en duurzame wereld, zegt 91 procent. Het blijft niet bij gevoel want 68 procent stelt als ondernemer daadwerkelijk verantwoordelijkheid te nemen voor de impact van hun onderneming op de samenleving en de planeet.

Ruim 60 procent zegt als ondernemer al te helpen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken in hun omgeving of bij te dragen aan duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's). Een kleine meerderheid zegt bovendien al transparant te zijn over de impact van hun onderneming. Ook het benutten van relaties met leveranciers en klanten om te werken aan een sociale en duurzame wereld gebeurt al op flinke schaal.

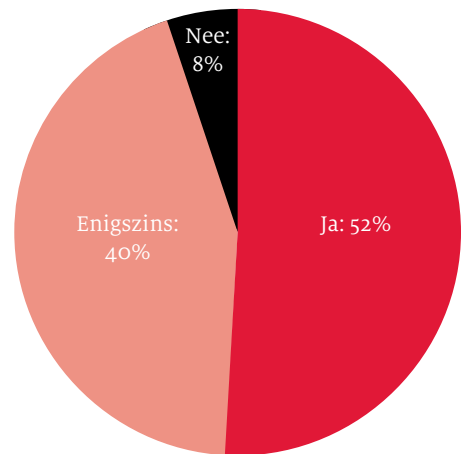
Ondernemers doen dit door de lange termijn waarde centraal te stellen (83 procent), bijdragen te leveren aan sport, cultuur en onderwijs

(62 procent), SDG's door te vertalen naar hun bedrijfsdoelstellingen (52 procent) en intensief samen te werken met stakeholders (41 procent). Slecht een klein deel (18 procent) heeft ook een maatschappelijk jaarverslag.

Er zijn ook andere manieren, laten ondernemers weten. 'Wij hebben een coöperatie opgericht om samen met partners meer positieve impact te kunnen maken', zegt een ondernemer. Een ander zegt te sturen met inkoop als opdrachtgever in de keten. Het zit ook in keuzes maken, laten verschillende directeuren weten, bijvoorbeeld met welke klanten je in zee gaat. Maar ook in het soort producten dat je maakt: 'Ik ontwikkel alleen *biobased* producten die een meerwaarde hebben', zegt een ondernemer. Een ander bekent schuld bewust: 'Als ik eerlijk ben, doe ik nog geen van alle.'

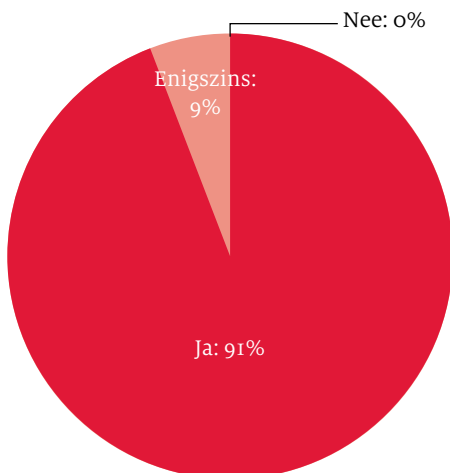
Het betrekken van stakeholders bij het uitzetten van de koers is voor veel ondernemers ook al gesneden koek. Met name klanten, werknemers, aandeelhouders en investeerders, leveranciers en overheden spelen hierbij een rol. Hetzelfde geldt voor het aanpakken van negatieve externe effecten, zoals bijvoorbeeld CO₂-uitstoot of kinderarbeid. Met name de klant, de

TRANSPARANTIE



Ik ben transparant over de impact van mijn onderneming op de samenleving en de planeet

VERANTWOORDELIJKHEID



Ik voel mij als ondernemer verantwoordelijk voor een sociale en duurzame wereld

RIJNLANDS ONDERNEMEN PRAKTISCH

Ik lever een bijdrage als het gaat om (lokale) sport, cultuur of onderwijs



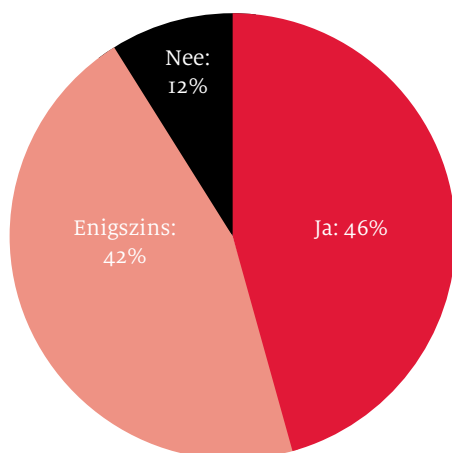
Ik heb een of meerdere SDG's doorvertaald naar mijn bedrijfsdoelstellingen



Ik heb een maatschappelijk jaarverslag



RELATIES



Ik benut mijn relaties met leveranciers en klanten om hen te vragen een bijdrage te leveren aan een sociale en duurzame wereld

eigen werknemer, leveranciers en overheden worden hierbij betrokken. Ruim een kwart gaat ook het gesprek aan met milieuorganisaties.

MEER BEWUSTZIJN IN DE ONDERNEMING

Ideeën vanuit medewerkers over bijvoorbeeld afvalscheiding hebben geleid tot concrete aanpassingen en meer bewustzijn in de onderneming, vertelt een mkb-ondernemer. Ook bij klanten en leveranciers had dit effect 'omdat medewerkers er gepassioneerd over waren en dit deelden'. Een andere ondernemer vult aan dat duurzame innovaties sneller, beter en makkelijker gaan wanneer medewerkers intensief worden betrokken. 'De organisatie gaat het als vanzelf uitdragen. Bovendien wordt het duurzame imago een magneet voor nieuwe, veelal jonge werknemers.'

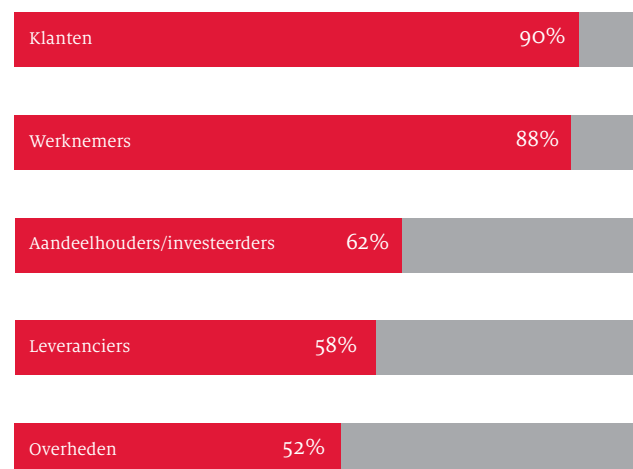
Bij het bijdragen aan brede welvaart of het oplossen van een maatschappelijk probleem werden na werknemers en klanten vooral overheden genoemd als belangrijke stakeholder. 'Door klanten, die allemaal bezig zijn met hun eigen verduurzaming, regelmatig bij elkaar te zetten vindt er veel kruisbestuiving plaats. Deze aanpak was zo'n succes dat het

landelijk werd uitgerold', vertelt een directeur-eigenaar van een middelgroot bedrijf. Ondernemers kwamen met heel verschillende voorbeelden van geslaagde samenwerkingen. Zo leverde een samenwerking met provincie en gemeenten de bouw van een Technohub op ter ondersteuning van technisch onderwijs aan jongeren en zij-instromers. Een andere ondernemer zocht de stichting Het Limburgs Landschap op voor aankoop van weilanden om te transformeren naar bos. 'Hiermee compenseren we onze CO₂-uitstoot.' Een derde startte de campagne www.verzachteenzaamheid.nl 'waarbij wij samen met de klanten, leveranciers en medewerkers gratis gepersonaliseerde placemats maken voor alle bewoners van zorginstellingen in Nederland'.

ONDERZOEKSWERKGEVERSVENIGINGEN

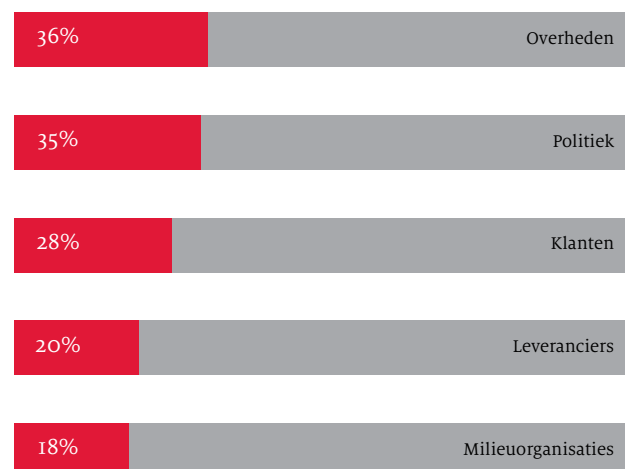
Overigens ontbrak het onderwijs in het rijtje stakeholders: universiteiten en onderzoeksinstituten werden dan ook vaak genoemd onder de keuzemogelijkheid 'anders'. Hetzelfde gold voor brancheorganisaties en werkgeversverenigingen: ook deze spelen een

TOP-5 SAMENWERKING



Stakeholders die van belang zijn bij het uitzetten van de koers van de onderneming

TOP-5 GEWENSTE PARTNERS



Stakeholders met wie ondernemers eigenlijk meer in contact zouden willen treden

belangrijk rol als stakeholder voor diverse ondernemers. Origineel: ook 'het eigen kompas' en 'Jezus Christus' werden aangedragen als stakeholder.

Op de vraag welke stakeholders de afgelopen jaren belangrijker zijn geworden voor ondernemers, komen vooral werknemers hoog uit de bus, op de voet gevolgd door klanten en in iets mindere mate leveranciers en overheden. Spontaan worden ook hier weer werkgeversverenigingen en onderwijsinstellingen aan toegevoegd. Eigenlijk zouden ondernemers echter vooral meer contact willen met overheden en politiek. Gevolgd door klanten, leveranciers en milieuorganisaties.

'Het klinkt gek maar er zijn tijden geweest dat de samenwerking, gezamenlijk optrekken met overheden met name SZW en VWS, beter liep dan nu', stelt een ondernemer. 'Oorzaken: bureaucratie, gebrek aan deskundigheid en aan visie bij ambtenaren. Ambtenaren treden veel minder in contact met private uitvoerders en bedrijfsleven en blijven te veel hangen in de SER-omgeving en te weinig met de praktijk.' De overheid geeft

niet thuis op ons niveau, klaagt een ander.

Veel ondernemers geven aan plezierig samen te werken met stakeholders, maar er zijn ook veel directeuren die obstakels ervaren. Zo klaagt bijna de helft over een gebrek aan kennis bij stakeholders, vindt twee vijfde het moeilijk om goede gesprekspartners te vinden en kost het een even groot deel simpelweg teveel tijd. Van onrealistische verwachtingen bij stakeholders heeft een derde last. En een vijfde klaagt over het gebrek aan een constructieve opstelling bij stakeholders. 'De wens om te werken aan dit thema en met vele stakeholders samen te werken is er wel, maar het omzetten in daden is lastig', erkent een ondernemer.

Maar het is zeker niet allemaal kommer en kwel. Volgens maar liefst 70 procent van de ondernemers levert het samenwerken met stakeholders nieuwe inzichten en ideeën op. En bijna evenveel respondenten stelt op die manier samen meer te bereiken als het gaat om een duurzaam en sociaal Nederland. Ruim de helft ziet een groter maatschappelijk draagvlak en een grotere betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming als opbrengst.

Ook een meerderheid ervaart samenwerking als een stimulans om te innoveren. Ook genoemd: 'een beter begrip voor elkaars situatie en invloed' en 'een hogere gunfactor'. Tot slot stelt een ondernemer er de kracht in te vinden om door te zetten. ■

HINDERNISSEN BIJ SAMENWERKING

Gebrek aan kennis bij stakeholders

45%

Moeilijk om goede gesprekspartners te vinden

41%

Het kost teveel tijd

40%

Onrealistische verwachtingen bij stakeholders

32%

Geen constructieve opstelling stakeholders

19%

Juridische problemen (mededingingswetgeving)

14%

OPBRENGSTEN SAMENWERKING

Nieuwe inzichten en ideeën

70%

Samen meer bereiken als het gaat om een duurzaam en sociaal Nederland

66%

Groter maatschappelijk draagvlak

55%

Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de onderneming

54%

Stimulans om te innoveren

53%

Welke obstakels ervaren ondernemers bij het samenwerken met stakeholders?

Wat levert het samenwerken met stakeholders ondernemers op?



Vooruit kijken

Met de Toekomstcheck stippel je jouw route uit naar duidelijkheid en perspectief.



Detoekomstcheck.nl biedt je:

- snel inzicht in de liquiditeit van jouw bedrijf nu en de komende 12 maanden;
- een indicatie van je financiële situatie in verschillende scenario's;
- direct tips bij de voor jou relevante scenario's;
- alles overzichtelijk in één persoonlijk dashboard.

Deze campagne is een initiatief van:



Doe de Toekomstcheck

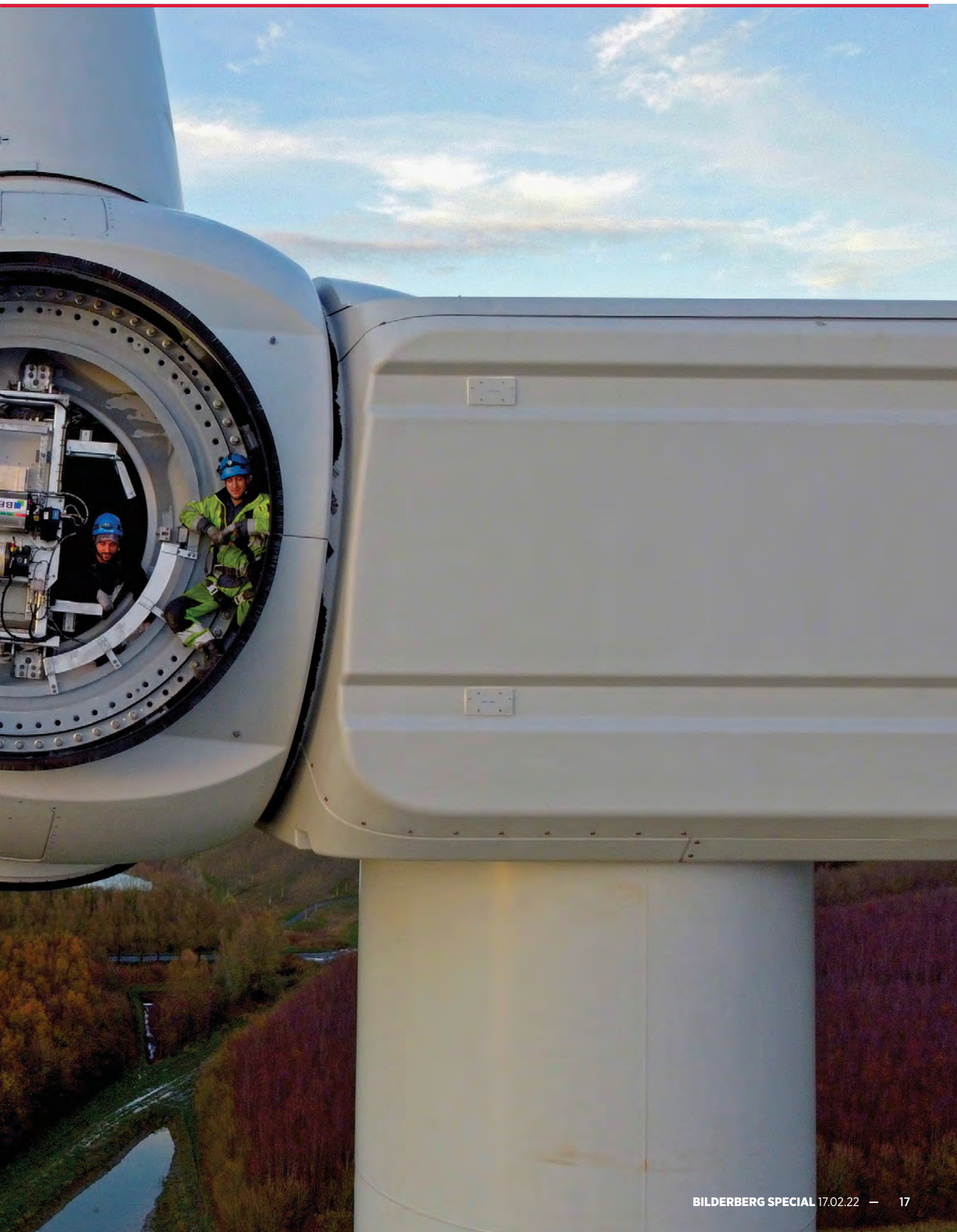
7,6 gigawatt

In een weiland aan de Zuiderlandsezeedijk in Oude-Tonge werken drie Portugese monteurs op duizelingwekkende hoogte aan het plaatsen van de wieken in een nieuwe windmolen. De spectaculaire foto, in 2020 gemaakt door dronepiloot Ricardo Manno, gaat vervolgens de hele wereld rond.

In 2020 werd in Nederland een recordvermogen aan windenergie bijgebouwd. Er kwam maar liefst 2,3 gigawatt bij, bijna zeven keer zoveel als een jaar eerder. Inmiddels staat de teller op 2.773 turbines en 7,6 gigawatt, blijkt uit de database Windstats.

Genoeg is het nog lang niet. Alleen al op land had er in 2020 6 gigawatt aan vermogen moeten staan volgens het Energieakkoord uit 2013. Dat werd bij lange na niet gehaald. In alle provincies wordt daarom nog gewerkt aan een inhaalslag. Op zee komt de doelstelling van 2023 inmiddels wel in zicht als de windparken Hollandse Kust Zuid en Hollandse Kust Noord worden opgeleverd.





TATA STEEL VERSUS VAKBOND FNV

‘JE MOET JE KWETSBAAR DURVEN OPSTELLEN’

Soms clashen ze keihard. En toch zijn er ook momenten waarop ze wel samen om tafel móeten. Maar hoe doe je dat? Hoe kom je in gesprek over iets als verduurzaming van het bedrijf? Hans van den Berg (Tata Steel Nederland) en Roel Berghuis (FNV Metaal) vertellen hoe dat ging.

‘IN HET BEGIN HAD IK WEL MOEITE MET HEM’

**HANS VAN DEN BERG |
TATA STEEL NEDERLAND**

‘Groen staal produceren zonder CO₂-uitstoot, dat is ons mantra geworden. Dit zijn enorme stappen. Daarover zei de vakbond tegen ons: kies nou in één keer voor de eindoplossing, haal dat naar voren. Maak al in 2030 staal met waterstofinstallaties en sla die tussenstap van CO₂-afvang en -opslag over. Ze hadden daartoe zelf het plan *Groen Staal* gepresenteerd. Afgelopen september besloten we te kiezen voor de versnelde waterstofroute.’
‘Ja, het is best ongebruikelijk dat de FNV zelf met een strategisch plan kwam. Tenminste, ik

ken geen andere voorbeelden daarvan. Dat wij als directie samen met de FNV voor deze weg kiezen is redelijk uniek – je zou zelfs kunnen praten over een trendbreuk. Ik vind dat we ons als bedrijf kwetsbaar opstellen door te zeggen dat we hulp nodig hebben om tot die vergroening te komen. We hebben anderen nodig om dat in zo’n kort tijdsframe voor elkaar te krijgen. De politiek, de omgeving, Europa en ja, ook de vakbond.’

‘Roel Berghuis kende ik niet voordat we gesprekken voerden over de toekomst van het bedrijf. We volgden elkaar wel op Twitter en ik zag dat hij twitterde over alles wat los en vast zat. Roel is naar de buitenwereld gericht en enorm geëngageerd als het gaat om milieu en politiek. Dat waren we bij Tata Steel niet gewend. Soms las ik dingen en dacht ik: kan dat niet een tandje minder? Zo vond Roel ons plan voor CO₂-afvang niks en dat stak hij niet onder stoelen of banken.



**V.l.n.r.: Hans van den Berg (Tata Steel)
en Roel Berghuis (FNV Metaal)**



Daar had ik in het begin moeite mee. Inmiddels zie ik de meerwaarde. Roel weet mensen te mobiliseren om voor het bedrijf te gaan staan; Tweede Kamerleden, ngo's, medewerkers. Dat effect van vaak naar buiten treden, ben ik meer gaan waarderen.'

'Roel werd geïntroduceerd door de voorzitter van de bedrijfsafdeling FNV Tata Steel. Dan ga je elkaar peilen. Ik wilde weten: gaan we veel controverse krijgen of is er ook begrip voor het bedrijf? Vertrouwen is het belangrijkste.

Dat je mekaar even kunt bellen om zaken te delen. Ja, dat vertrouwen had ik in hem.'

'Tuurlijk staan we ook regelmatig tegenover elkaar. Vorig jaar juni is er 24 dagen gestaakt. Directe aanleiding was het vertrek van de toenmalige directievoorzitter Theo Henrar. Medewerkers waren onzeker over hun toekomst. Nog steeds kunnen belangen uiteenslopen als het gaat om arbeidsomstandigheden of cao-onderhandelingen. Maar die hele klassieke tegenstellingen... ik denk niet op

die manier, en ik vermoed Roel en zijn opvolger evenmin.'

'Het vergroeningspakket heeft flinke gevolgen. We gaan straks nieuwe fabrieken bouwen en afscheid nemen van oude. Over acht jaar zijn we moderner, schoner, je zult minder schoorstenen zien. Er zijn andere vaardigheden en kennis bij onze mensen nodig. Gelukkig hebben we een eigen *academy*, een bedrijfsschool, waar we jaarlijks tot tweehonderd mensen opleiden. Natuurlijk wil de FNV complete zekerheden voor onze medewerkers. Daarover kan ik zeggen dat het ook in ons belang is om over de hele cyclus op een verantwoorde manier met onze mensen om te gaan.'

'We slaan nu in één keer het goede pad in, het brengt wel een aantal onzekerheden met zich mee. Financieel wordt het spannend. Staal maken op basis van waterstof is operationeel duurder dan op kolen. Gaat de markt ervoor betalen, de overheid? We gaan vergunningstrajecten voor nieuwbouw oppakken en die kunnen lang duren vanwege de bezwaarprocedures. Daarbij vragen we om hulp bij de gemeentes om die gesprekken goed te kunnen voeren.'

'Roel Berghuis is inmiddels met pensioen, maar we moeten maar eens samen een biertje drinken als het wat kalmer is.'

'IN HET BEGIN WAS DE DIRECTIE NIET IN CHARGE'

ROEL BERGHUIS | FNV METAAL

'Toen ik half maart 2020 binnenkwam bij Tata Steel Nederland, trof ik een figuurlijke muur om het bedrijf aan waarbij iedereen – politiek, milieugroeperingen, journalisten, omgeving – als een soort vijand werd gezien. Met de beeldvorming ging het bergafwaarts door de grafietregens die neerdaalden in het dorpje Wijk aan Zee. Daarop heeft Tata Steel niet goed geacteerd. Weinig ambitieus, een tikkeltje arrogant. Dat maakte dat mensen uit de omgeving hun hakken in het zand zetten.'

'Hans kende ik toen nog niet. Ik heb in mijn leven veel ceo's ontmoet, en onder de indruk



van hoge functies ben ik nooit. Het zit gewoon niet in me om naar iemand op te kijken.'

'Als ik nieuwe mensen ontmoet, let ik op twee dingen. Zou ik een biertje met hem of haar kunnen drinken? Kunnen we samen formeel en informeel dingen met elkaar delen, óók als die moeilijk liggen? Bij Hans van den Berg kan ik op beide vragen 'ja' zeggen. Hij is een zeer aardige kerel met veel gezag in het bedrijf. Hij heeft een enorm goeie kop en een gunfactor. Hans is een kind van de staalfabriek, hij heeft

Hoogovens meegemaakt, Corus en nu Tata Steel Nederland. Dat gezegd hebbende komt er een 'maar'. Ik denk dat Hans meer kan laten zien waar hij staat als het gaat om vergroening, nog meer leiderschap kan tonen. Dan past niet altijd die mooie bescheidenheid die hij heeft. Dat het bedrijf inmiddels is gesplitst (Tata Steel Nederland opereert nu los van Tata Steel Europe en Tata Steel UK; red.), daar ben ik blij om. Zijn positie zal daardoor verbeteren. De fabrieken in IJmuiden staan in de verkoop.



Mogelijk pakt hij zijn kans om het bedrijf aantrekkelijker te maken door met deze vergroeningsplannen aan de slag te gaan.'

'Tata Steel is groot geworden door de waardering van vakmanschap en kwaliteit. Het Rijnlandse model zit in de haarvaten van het bedrijf. Maar langzaam zijn daar steeds meer Angelsaksische elementen doorheen gedrongen, waarbij het draait om *spreadsheets* en *targets* en aandeelhoudersbelangen. Ik vind dat het bedrijf duidelijker de keuze moet maken voor het Rijnlandse model. Deze gezamenlijke stap naar groen staal is wel in de goede richting.'

'Wat me heeft verrast aan de directie? Het zou een beetje aanmatigend zijn als ik nu heel positieve dingen ga zeggen, aangezien ik er destijds enorm mee heb geworsteld toen ik zag dat de directie niet *in charge* was. Dat gezegd hebbende heeft Hans zich kwetsbaar opgesteld door ons plan te omarmen. Ik denk dat hij eigenlijk veel langer van mening was dat die draai naar groen staal gemaakt moest worden, maar naar het juiste moment zocht om er draagvlak voor te hebben. En hoe je het wendt of keert, het bedrijf staat gewoon voor zijn medewerkers.'

'Over acht jaar moet er een industrieel complex staan waarin windmolens en waterstoffabrieken naast elkaar staan, waar maakindustrie en energietransitie samenkomen. Die plek gaat meerdere banen opleveren, zo'n drieduizend extra arbeidsplaatsen is de schatting. Dat is belangrijk voor de hele bv Nederland.'

'Ik ben blij dat ik in de nadagen van mijn werkende leven aan het vergroeningspakket heb kunnen bijdragen, samen met de FNV kaderleden van Tata Steel Nederland. Dat geeft een ongelooflijk goed gevoel. Als alles gaat zoals het moet, ontstaat er een ongelooflijke megarevolutie in het maken van ijzer en staal. Dat heeft in het 104-jarige bestaan van het bedrijf nog nooit plaatsgevonden.' ■

BEREN OP DE WEG

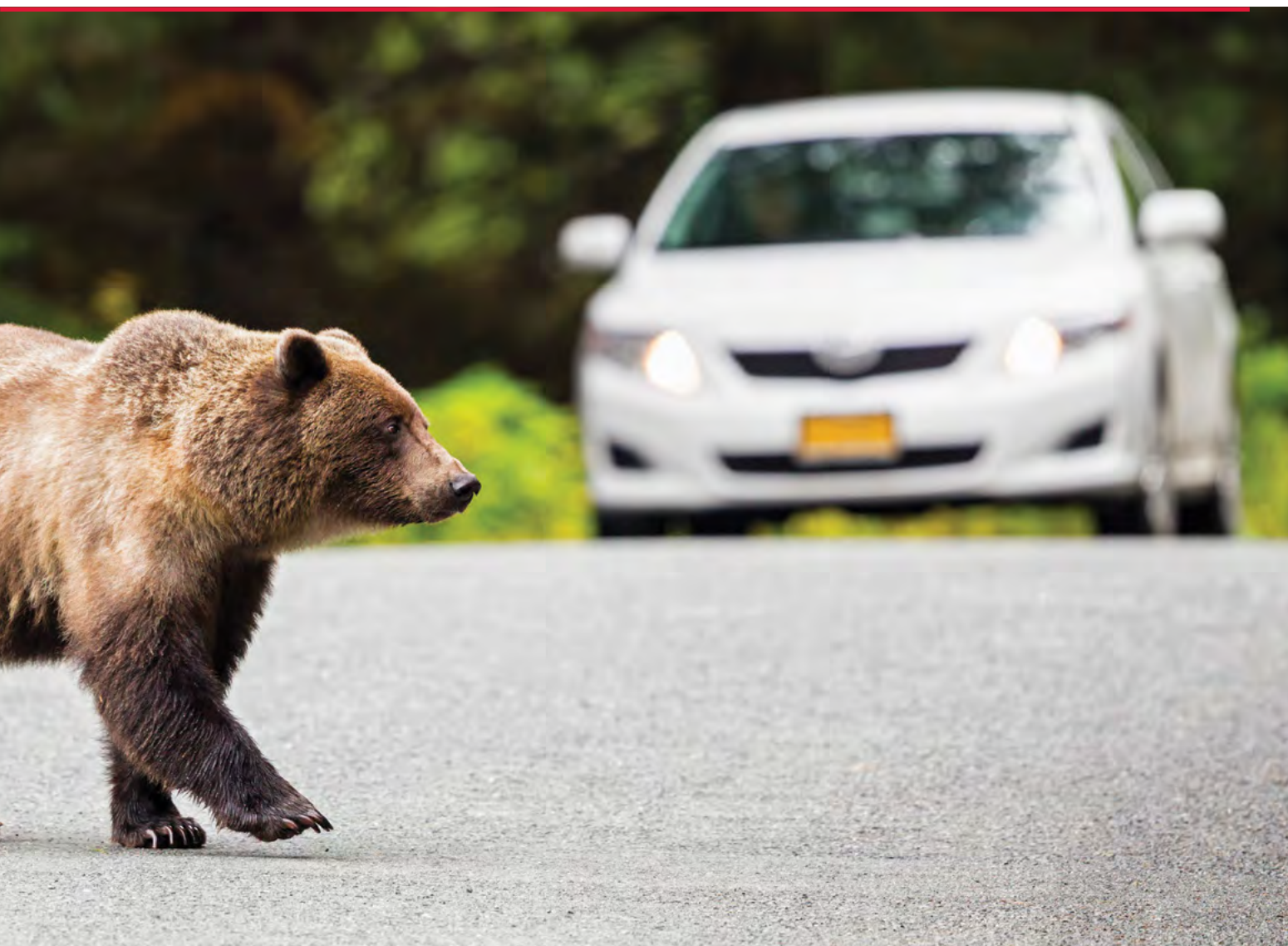
‘MAAR DAT HEBBEN WE NOOIT ZO GEDAAN...’

EN ANDERE BEZWAREN TEGEN VERANDERING + TIPS OM DIE TE OVERWINNEN

Ondernemers moeten vergroenen nu het écht 5 voor 12 is met het klimaat. Maar veranderen? Dat brengt allemaal gedoe en risico's met zich mee. Hoe tackle je de (denkbeeldige) beren op weg naar een duurzame bedrijfsvoering? Verrassing: dat is gemakkelijker dan u denkt.

‘Straks gaat het mis.’ ‘Maar ik neem een enorm risico als ik alles ineens anders ga doen.’ ‘Ik weet wat ik heb, niet wat ik krijg. Het kan helemaal fout gaan.’ Soms lijkt het wel of de angst voor verandering aangeboren is. Maar hoe gegrond is die eigenlijk? Tja, soms mislukt er weleens wat. Kijk maar naar rederij Lovers: dat bedrijf beleefde een duurzaamheidsnachtmerrie die gelukkig niet voor veel ondernemers zal uitkomen. Tien jaar geleden besloot Lovers een rondvaartboot op waterstof te laten varen. Met dat gewaagde project was Amsterdams grootste exploitant van rondvaartboten zijn tijd ver vooruit. Het rondkrijgen van de vergunningen en financiering vergde hard werk en een lange adem. Er kwam een waterstoftankstation aan het IJ, maar de waterstofboot bleef permanent aan wal. Er bleek namelijk een nieuwe gemeenteverordening van kracht te zijn die een maximale





lengte voor rondvaartboten vaststelde. Door de waterstoftanks was Lovers' nieuwe rondvaartboot 2 meter te lang.

Een 'briljante mislukking', volgens Paul Iske, hoogleraar en *chief failure officer* aan het Instituut van Briljant Mislukkingen. En zoals elke mislukking erg leerzaam. De vraag is alleen: wie durft?

MENTALE VALKUIL: 'MAAR DAT HEBBEN WE NOOIT ZO GEDAAN'

ADVIES: VERGROEN STAPSGEWIJS, WEES DE SLIMME VOLGER EN FOCUS OP HET FINANCIËLE VOORDEEL

Iske observeert in het bedrijfsleven iets tweeledigs wanneer het om verduurzaming gaat. Enerzijds gaan veel kleinere bedrijven met een beperkt investerings- en risicovermogen

de kans op een mislukt vergroeningsproject zoals dat van Lovers het liefst uit de weg. Anderzijds ziet hij juist veel mkb-ondernemers met de passie en creativiteit die nodig is om verduurzaming tot een succes te maken. Maar diezelfde ondernemers zijn vervolgens óók afhankelijk van hoe hun groene product ontvangen wordt. Want tijdens zo'n verduurzamingsreis speelt een fundamenteel probleem, zegt klimaatpsycholoog en hoogleraar aan Tde U Delft Gerdien de Vries. 'Mensen zijn gewoontedieren. Verandering heeft vaak iets engs; er is geen waterdichte garantie op verbetering.'

WEERSTAND

Dat mensen hardnekkige gewoontedieren zijn, ondervond bijvoorbeeld beddenfabrikant Koninklijke Auping. In 2020 introduceerde Auping naar eigen zeggen 's werelds eerste vol-

**'VERAN-
DERING
HEEFT
VAAK
IETS
ENG'S'**



'Verandering heeft vaak iets engs; er is geen waterdichte garantie op verbetering', stelt klimaatpsycholoog Gerdien de Vries. Maar soms zitten de beren die je op je weg ziet alleen in je hoofd

ledig circulaire matras, Auping Evolve. Maar net toen de betrokkenen elkaar na een geslaagd vergroeningstraject de figuurlijke *high five* gaven, moest het bedrijf onverwachts veel tijd en energie steken in het overtuigen van matrassenverkopers. 'In de matrassenindustrie worden matrassen al decennialang op dezelfde manier gemaakt,' zegt Auping-ceo Jan-Joost Bosman. Ter vergelijking noemt hij de overgang van fossiel rijden naar elektrisch rijden. 'Elektrisch rijden is eigenlijk beter en sneller, maar het is ook een gewenningsproces.' Daarom besloot hij om zijn verkopers met een trainingsprogramma stap voor stap uit te leggen dat circulaire matrassen nog meer voordelen hebben – zoals betere ventilatie en lichaamsondersteuning. Een gewoontedier moet soms immers aan de hand worden genomen. En wie naar Iske luistert, beseft dat het kritisch onderzoeken van de eigen angst voor mislukking geen overbodige luxe is. Het ondernemersrisico van niet verduurzamen is namelijk

ook niet te onderschatten. 'Het is een gemiste kans, en de verkeerde conclusie.'

STAP VOOR STAP

En hoe gaat een gewoontedier dan het best zijn angst te lijf? Het antwoord is: *take it step by step*. Klimaatpsycholoog De Vries: 'Je moet niet in één jaar nul op de meter willen hebben, dan raak je alleen maar gefrustreerd. Neem gewoontes in je bedrijfsvoering onder de loep, en vraag werknemers naar hun wensen en ideeën rondom verduurzaming. Breng in kaart wat je einddoel is. Knip verduurzaming vervolgens op in overzichtelijke stukjes. En weet dat een zeer ambitieus plan, zoals een plotseling 100 procent vegetarische bedrijfskantine, onverwachts weerstand kan oproepen.'

Het kan ook geen kwaad om de directe voordelen van verduurzaming leidend te laten zijn bij het overwinnen van je angst. Kleinere bedrijven kunnen financiële risico's van vergroening grotendeels mijden door bij voorlo-

pers af te kijken wat wel en niet werkt. Zoals Iske het formuleert: 'Je hoeft het wiel niet zelf uit te vinden. Er zijn zat bedrijven die zeggen: wij willen de slimme volger zijn.' Volgens hem een uitstekende strategie.

Een sterke *pull*-factor daarbij is de potentiële financiële winst. Als je vergroening slim aanpakt, levert het op termijn geld op. Dat moet zelfs altijd het uitgangspunt zijn, volgens de chief failure officer.

MENTALE VALKUIL: 'IN M'N EENTJE MAAK IK TOCH GEEN VERSCHIL'

ADVIES: VERGROEN SÁMEN

'Aupings verduurzamingsproces is echt intern gedreven,' zegt ceo Bosman. 'Als bedrijf kun je geen product meer maken zonder te bedenken wat je er na gebruik mee doet. Dat vind ik écht. Je verduurzamingsreis begint bij de overtuiging dat je dingen anders móet doen.' Maar niet iedereen beleeft die urgentie en persoon-

lijke verantwoordelijkheid even sterk. Dat is deels verklaarbaar door de *cognitive bias*: de in de psychologie welbekende omschrijving van een irrationele, vooringenomen gedachtegang. Die steekt volgens klimaatpsycholoog De Vries bij het onderwerp verduurzaming veelvuldig de kop op. 'Veel mensen denken: wat ik doe, is toch maar een druppel op een groeiende plaat.' Als andere bedrijven gewoon doorgaan op de oude voet, waarom zou je dan vergroenen? Uiteindelijk is naar een ander wijzen nooit de beste strategie. Bovendien kun je van vergroening een geslaagd businessmodel maken, zoals het voorbeeld van Auping bewijst. Wie dat niet doet, zal eerder een volger dan een leider worden als meer en meer bedrijven verduurzamen. Daarnaast hoeft vergroening geen soloproject te zijn; vele handen maken van die druppel een kleine regenbui. Paul Iske adviseert ondernemers onder meer hulp te zoeken bij VNO-NCW, de Kamer van Koophandel en lokale banken, en om samenwerking te zoeken met andere bedrijven. Iske: 'De opbrengst wordt dan weliswaar verdeeld, maar de risico's ook.' En het is op deze manier veel evidentier dat je dat verschil wel degelijk maakt.

MENTALE VALKUIL: 'DE OVERHEID MOET MAAR HET VOORTOUW NEMEN'

ADVIES: NÉÉM DAN OOK DAT VOORTOUW, OVERHEID!

Psychologische vergroeningsobstakels kun je op individueel niveau overwinnen. Maar als het puntje bij paaltje komt, laten velen het initiatief toch het liefst over aan *big brother*. Zonder sterke prikkel van buiten komen de meeste mensen niet in beweging, vertelt klimaatpsycholoog De Vries. Die harde prikkel is overheidsbeleid. 'Mensen uitsluitend vragen hun gedrag te veranderen omdat het voor de wereld beter is, is ontzettend moeilijk. Voor elke gewenste gedragsverandering geldt: er is iets in dat oude gedrag wat je eigenlijk liever niet wil, maar toch doet.' De Vries wijst erop dat de overheid beleidsinstrumenten in handen heeft om gewenst gedrag te stimuleren, namelijk in de vorm van boetes of beloningen. Het gewenste vergroeningsbeleid voor bedrijven kun je volgens de klimaatpsycho-

**'JE GE-
DRAG
VERAN-
DEREN
OMDAT
HET
VOOR DE
WERELD
BETER IS,
IS ONT-
ZETTEND
MOEI-
LIJK'**

loog vergelijken met het ontmoedigingsbeleid gericht op roken. 'Sigaretten werden duurder, en er kwam wetgeving die roken in publieke ruimtes verbood. Daardoor is de sociale norm verschoven; het is inmiddels *not done* om bij iemand thuis een sigaret op te steken.'

Het coronabeleid laat zien dat het merendeel van de mensen zich houdt aan drastische overheidsmaatregelen, zegt De Vries. 'Mensen vinden harde maatregelen soms zelfs prettig. Die scheppen duidelijkheid.' Hoe gemakkelijker de overheid de gedragsverandering daarbij maakt, hoe meer effect ze oogst. 'De wil om te verduurzamen is er, maar men ziet op tegen het gedoe. Een subsidieaanvraag zou dus bijna automatisch moeten gaan.' ▣

1.000.000 woningen

Aan de rand van het Brabantse Boekel wordt door bouwvakkers van ECO+BOUW druk gewerkt aan de bouw van een ecodorp. Als het af is staan er uiteindelijk 36 duurzame, circulaire én ook nog eens betaalbare woningen. Door slim gebruik van hout en natuurlijke isolatiematerialen houden de huizen straks CO₂ vast. En de bewoners kunnen grotendeels in hun behoefte aan energie, water en voedsel voorzien.

Het is nog pionieren, maar dankzij de samenwerking tussen de toekomstige bewoners, architecten van Van Laarhoven, bouwer ECO+BOUW en de provincie Noord-Brabant is het toch van de grond gekomen. En sinds september van dit jaar zijn de eerste huizen in gebruik genomen.

De komende jaren moeten er zeker 1 miljoen woningen worden bijgebouwd in Nederland om de tekorten weg te werken. Met de bouw van één ecodorp is dat natuurlijk niet opgelost, maar het laat wel zien dat het mogelijk is om betaalbaar én duurzaam te bouwen. En bovendien meteen te zorgen dat gas als energiebron niet langer nodig is.







Wie is Marieke Snoek?

Marieke Snoek (1985) is ceo van Cycloon Post & Fietskoeriers. Ze studeerde af als psychomotorisch therapeut, werkte als ski- en snowboardleraar en speelde op hoog niveau voetbal. In 2008 begon ze bij Cycloon als fietskoerier en werkte zich op van bedrijfsleider tot algemeen directeur in 2014. Drie jaar geleden startte ze daarnaast met Fietskoeriers.nl.

MARIEKE SNOEK (CYCLOON)

‘ALS JE JE LAAT MEESLEPEN DOOR JE CONCURRENTIE, GA JE KAPOT’

Geen busjes om pakketten mee te bezorgen, maar fitte fietskoeriers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Marieke Snoek, directeur van Cycloon Post & Fietskoeriers, heeft er een bedrijf mee opgebouwd. Ze is duurder dan de concurrent, maar wel duurzamer. Kan dat ook uit?

De fietsers van Cycloon rijden met opvallende voertuigen: vrachtfietsen met een rode bak voorop waarin wel honderd pakketjes passen. Sommige fietskoeriers zeulen daarnaast ook nog een aanhangwagen achter zich aan. In steden als Zwolle doorkruisen ‘cycloners’ al jaren het stadsverkeer, maar ook in andere steden worden weggebruikers tegenwoordig opgeschrikt door de opvallende rode vrachtfietsen. Als het aan Marieke Snoek ligt – zelf ook ooit begonnen bij het bedrijf als koerier – zullen haar fietskoeriers in 2025 zo’n 750 witte bestelbusjes gaan verdringen. Per dag.

DUN LIJNTJE

Cycloon (inmiddels is een meerderheidsaandeel in het bedrijven in handen van Bol.com) is een post- en pakketbedrijf dat het anders doet. Geen stinkende busjes in de stad. Tussen de lokale vestigingen en de hub in Nieuwegein worden groen gas-auto’s gebruikt. Geen constructies met onderaannemers of flexcontracten. En ook: 85 procent van de werknemers heeft om een of andere reden ‘afstand tot de arbeidsmarkt’. Op het totaal van twaalfhonderd werknemers is dat ongeveer de helft. Duurzaamheid zit niet alleen in

de fietskoeriersdiensten, maar in het hele bedrijf. Dat betekent: goed voor je mensen zorgen. En voor de meest duurzame optie gaan, bijvoorbeeld bij de inkoop. ‘Kunnen mijn medewerkers papier bestellen dat van landbouwafval gemaakt is, dan kopen ze dát in plaats van het goedkopere gebleekte papier’, zegt Snoek. ‘Het zit in ons dna.’

Maar dan kiest ze dus bij álles de duurste optie? Ja, zegt Snoek, en dat is ‘wel een beetje pittig.’ Soms moeten er ook concessies gedaan worden. ‘Zo kunnen we nog niet helemaal elektrisch rijden bijvoorbeeld: met een elektrische auto kun je maar zoveel kilometer per dag rijden. Daarmee kunnen we geen post bezorgen.’ Tegelijkertijd is Cycloon een groeiend bedrijf met grote ambities. Snoek wil in de komende drie jaar groeien van 36 naar 65 vestigingen. In 2025 moet het bedrijf bovendien CO₂-positief zijn. Snoek: ‘Dat wil zeggen dat we door onze zonnepanelen en duurzame transportmiddelen per saldo CO₂ zullen terugdringen.’

Duurzaam én ambitieus, knelt dat niet? Volgens Snoek valt dat wel mee: ‘Een *social enterprise*, daarvan wordt vaak gezegd: ‘is dat wel levensvatbaar?’ Uiteindelijk zijn we ook gewoon een bedrijf dat winst moet maken. We investeren de winst om door te kunnen



Cycloon gaat nooit interen op z'n principes, stelt Marieke Snoek. Jammer dan voor klanten die dan weer eens bij dit bedrijf, dan weer eens elders koeriersdiensten inkopen. 'Die neem ik ook niet meer terug. Als ze weer bij ons aankloppen denk ik: Zoek maar iets anders, of je betaalt de hoofdprijs'

groeien, maar we moeten natuurlijk wel marge behalen. Daarom zetten we een kwalitatief goed product neer en vragen daar een goed tarief voor. We zijn dus niet goedkoop.' Maar te duur kan Cycloon ook weer niet worden, met alle concurrentie in de post- en pakketmarkt. Snoek: 'Het is een dun lijntje: dat betekent efficiënt werken, niet teveel aan *overhead* uitgeven en aan allerlei poespas.'

VASTHOUDEN AAN EIGEN WAARDEN

De toekomst van de post- en pakketmarkt is volgens Snoek duurzaam. Impact is steeds meer waar het bij bedrijven om gaat. 'Ook grote webshops vinden dat het positief op hen afstraalt als je nieuwe trui door een fitte fietskoerier met zweet op de kop voor je deur wordt afgeleverd.'

Volgens Snoek is het in deze tijd niet meer

realistisch om zoveel mogelijk geld te verdienen zonder naar de samenleving om te kijken. En ze schroomt niet om dit verhaal aan klanten te vertellen. Snoek: 'Wij maken bepaalde keuzes en onze klanten snappen dat ze bij ons iets meer betalen dan bij de 'euroshopper' zeg maar.' Inmiddels mag Cycloon grote webshops als Zalando en H&M tot de vaste klanten rekenen.

Is het moeilijk om klanten te overtuigen om voor een duurzaam koeriersbedrijf te kiezen? Snoek: 'Als een bedrijf zelf een andere instelling heeft, dan vind ik het helemaal niet zo erg dat ze voor een andere koerier kiezen.' Zo'n onderhandeling gaat volgens haar net als alle andere. 'We hebben van tevoren een grens bepaald: lager dan dit kunnen we niet gaan als wij aan onze waarden willen vasthouden. Of een klant nu wel of niet duurzaam

is, die grens is voor ons altijd hetzelfde. Als je je mee laat slepen onder de prijsdruk van concurrenten en een klant bedient die te weinig betaalt, dan ga je daar zelf alleen maar aan kapot.' Een ding staat voor Snoek als een paal boven water: Cycloon gaat nooit interen op z'n principes. Jammer voor de hop-klanten die dan weer eens hier, dan weer daar zitten. Snoek: 'Die neem ik dan ook niet meer terug. Als ze weer bij ons aankloppen denk ik: Zoek maar iets anders, of je betaalt de hoofdprijs.' Het is een nuchtere constatering van Snoek dat steeds meer mensen inzien dat het niet alleen gaat over winst maken en over alles zo goedkoop mogelijk wegzetten. 'Uiteindelijk gaat het erom wat we van de wereld maken met elkaar. En dat je ook verantwoordelijk bent voor de voorkant en de achterkant van jouw diensten. Als een webshop dan voor ons



‘UITEINDELIJK ZIJN WE OOK GEWOON EEN BEDRIJF DAT WINST MOET MAKEN’

kiest, dan doen ze dat juist omdat wij onze fietskoeriers in dienst hebben en ze niet als zzp'ers laten fietsen.’

PANDEMIEPANIEK

Ergens snapt Marieke Snoek wel waar de winstfocus vandaan komt: ‘De naoorlogse generatie is natuurlijk opgegroeid met niets. Dan denk je ‘ik moet gewoon geld hebben’. Ik groeide op in een gezin zonder geldzorgen – hoewel dat natuurlijk niet voor iedereen in Nederland geldt. Het gaat mij helemaal niet om het geld, of om een huis. Mensen die niet opgroeien in armoede zijn meer bezig met of ze gelukkig zijn, en dat ze deze wereld willen behouden.’

Als voormalig voetballer stortte Snoek zich in 2008 op het fietsen. Snoek: ‘Ik had die fietskoeriers vaak zien rijden in mijn studietijd,

maar als je vijf keer per week traint, ga je niet óók nog eens fietsen. Een jaar later vroeg mijn latere compagnon of ik bedrijfsleider wilde worden. In 2012 ging ik ook de postvestiging leiden. In november van dat jaar kreeg hij een hartinfarct. Hij heeft toen een stapje terug gedaan en mij gevraagd of ik mede-aandeelhouder wilde worden. Daar heb ik direct ‘ja’ op gezegd.’

GEWONE CYCLONERS

Door de gemeente Zwolle ging Cycloon er in 2012 toe over om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. ‘De gemeente Zwolle is klant van ons. Zij deden het snelle werk via Cycloon en het langzame werk via de sociale werkvoorziening. Toen moest Cycloon een keer een rectificatie versturen, terwijl de oorspronkelijke brief – met de fout – nog niet was bezorgd.’ Die sociale werkvoorziening moest dus beter. Gesprekken tussen Cycloon en de gemeente leidden er uiteindelijk toe dat Cycloon de hele postgroep inclusief 36 medewerkers overnam.

Of dat niet een enorm risico was? ‘Nee hoor’, vertelt Snoek. ‘Binnen *no-time* hadden we zelfs nog meer mensen nodig. Wij dachten ‘dat kunnen wij beter’. Het zakelijker aanvliegen, goede tarieven vragen bij je klanten, maar ook goede diensten leveren. Met onze fietskoeriers hadden wij *back-ups*. Wij zijn goed in processen en in het indelen van werk, en om daarin rekening te houden met wat verschillende werknemers nodig hebben. De mensen zijn gewoon cycloners: of je nu wel of geen extra begeleiding nodig hebt.’ ‘Afstand tot de arbeidsmarkt’ kan veel verschillende dingen betekenen: autisme, niet-aangeboren-hersenletsel, meervoudige of enkelvoudige handicaps. Maar ook mensen die vastgelopen zijn in hun leven. Snoek: ‘Onze mensen kunnen wel allemaal lezen, want ze moeten natuurlijk post bezorgen en ze zijn fit genoeg om de wijk in te gaan of om te sorteren.’ De medewerkers krijgen looncompensatie, ongeveer de helft van hun salaris. Snoek speelt daarmee quitte: ‘Iemand met afstand tot de arbeidsmarkt kan minder werk verzetten en heeft meer begeleiding nodig. Met de looncompensatie wordt het precies rendabel. We zijn geen stichting, maar een commercieel bedrijf.’ ■

DOW BENELUX VERSUS URGENDA

‘ER ZIJN CEO’S NODIG DIE ‘STORMRAM’ WILLEN ZIJN’

Soms clashen ze keihard. En toch zijn er ook momenten waarop ze wel samen om tafel móeten. Maar hoe doe je dat? Hoe kom je in gesprek over iets als verduurzaming van het bedrijf? Anton van Beek (Dow Benelux) en Marjan Minnesma (Urgenda) vertellen hoe dat ging.

‘IK HÁD WEL VOOROORDELEN’

ANTON VAN BEEK | DOW BENELUX

‘Ja, misschien had ik vroeger wel een vooroordeel over Urgenda en daarmee over Marjan Minnesma. Ik las veel over ze in de krant, en vroeg me af of er binnen de organisatie wel voldoende inzicht bestond in de uitdagingen waarmee we als chemisch bedrijf met duurzame ambities te maken hebben. Soms zijn ngo’s overal op tegen. Dan is het nee, nee, en nog eens nee. En als je vraagt: wat dan wel? Dan wordt het stil.’

‘Toch heb ik bij Marjan nooit echt het gevoel gehad dat ze mijn tegenpool was. We zijn allebei bezig vraagstukken op te lossen die ons na aan het hart liggen: hoe reduceren we de CO₂-uitstoot en hoe draag ik bij aan een wereld van

circulariteit? Het enige waarover we van mening verschillen, is het tempo waarin die oplossingen worden ingezet.’

‘Toen wij onze *roadmap* om in 2050 klimaat-neutraal te produceren deelden met Urgenda, keek Marjan daar met een open blik naar. Onze voornaamste stappen zijn het bouwen van een waterstoffabriek en elektrisch kraken. Onze installaties halen temperaturen van 800 graden, die worden verkregen door het verbranden van restgas. Een gas dat inherent is aan ons productieproces, en ontstaat ongeacht of we hernieuwbare energie gebruiken, of biograndstoffen. Het restgas bevat methaan en als je dat verbrandt komt er CO₂ vrij. Uiteindelijk willen we die temperaturen ook halen met elektriciteit, om zo de grondstof te krijgen voor producten die jij en ik elke dag gebruiken. Verf, papier, make-up, led-verlichting, isolatiematerialen. Alleen: elektrisch kraken moet nog worden uitgevonden. Degene die



**V.l.n.r.: Anton van Beek (Dow Benelux)
en Marjan Minnesma (Urgenda)**



dat doet, verdient twee keer de Nobelprijs. Wij zijn het nu aan het ontdekken met Shell, TNO en kennispartner ISPT.'

'Aan Marjan vroeg ik: 'Ben je enthousiast over deze roadmap? Hoe kijk jij daarnaar?' Verrassend genoeg werd dat dus een inspirerend gesprek. Ze heeft een sterke eigen mening: daarom is ze ook Marjan Minnesma. Ze stond positief tegenover ons einddoel. Tegelijkertijd stelde ze scherpe vragen. Waarom duurt het zo lang, wat heb je nodig om meteen te beginnen met elektrisch kraken? Waarom heb je

daar financiële hulp van de overheid bij nodig? Ze is iemand die de status quo, het beeld dat iemand neerzet, uitdaagt. Dat dwingt je na te denken of je je verhaal wel duidelijk hebt verteld. Ze gaat de discussie aan vanuit een brede wetenschappelijke kennis, niet op basis van emotie. Dat is prettig. Het is ook niet van: jij bent van Urgenda, ik ben van Dow. We zijn twee mensen die een probleem in de wereld met elkaar willen oplossen.'

'Of de vergroening echt niet sneller kan? Stel dat ik over drie jaar het procedé van elektrisch

kraken gewoon kan kopen op Ebay. Dan nóg kunnen we het niet meteen uitvoeren. Waar haal ik de energie vandaan? We hebben 1,4 gigawatt nodig (daarmee kun je ongeveer 1,5 miljoen huishoudens van stroom voorzien; red.). Waar zijn de kabels die de energie naar mijn fabrieken leiden? Waar is de infrastructuur? Bovendien heb je geld nodig. Het is misschien vervelend om het steeds over geld te hebben, maar het groen maken van energie kost nu eenmaal veel geld. We hebben daarvoor steun nodig van de overheid en van Brussel. We zijn als Dow groot, maar zoveel macht hebben we niet dat we hele infrastructuren kunnen domineren, of de hele energiemarkt. Te vaak wordt de klimaatdiscussie eendimensionaal gevoerd. Het is als een ijsberg – daaronder zit een laag van maatschappelijke thema's die we met elkaar moeten oplossen.'

'Kijk, als de wereld CO₂-vrije producten wil hebben, waarom zouden wij dat niet willen maken? Als je als bedrijf de techniek hebt, dan zet je die toch meteen in? Als wij iets uitvinden op het gebied van elektrisch kraken, gaat dat de hele wereld over! Dus ja, ook ik wil sneller. Maar we staan voor de grootste uitdaging die de mensheid ooit heeft gekend: naar een wereld zonder CO₂-uitstoot. Die uitdaging is te groot om alleen aan te gaan. Dat moet je doen met de overheid, Europa, burgers, wetenschappers en ngo's als Urgenda.'

'HIJ ZIT GEVANGEN IN HET SYSTEEM'

MARJAN MINNESMA | URGENDA

'In oktober liep ik van Eemshaven naar de klimaatop in Glasgow, een tocht van 520 kilometer, om aandacht te vragen voor de klimaatverandering. Jonge mensen kwamen naast me lopen en vroegen: 'Mevrouw, wat vindt u, is het überhaupt verantwoord om kinderen te krijgen in een wereld als deze? Blijft die nog wel leefbaar?' Dat vind ik superheftig. Die vraag hoefden mensen van mijn generatie zichzelf nooit te stellen.'

'Bij mijn eerste ontmoeting met Anton van Beek hebben we een aantal uren gepraat. Ik ben rondgeleid op de *plant*. Hij is een prettige



gesprekspartner. Ik merk sowieso dat jongere ceo's als hij opener zijn. Je kunt met hen een menselijker gesprek voeren dan met de vorige 60-plus generatie. Anton durft toe te geven dat hij zich zorgen maakt over het klimaat, hij speelt geen rol. Dat vind ik fijn. Die nieuwe ceo's hebben een ander bewustzijnsniveau.'

'Het plan van Dow om klimaatneutraal te produceren, juich ik toe. Wel heb ik ze gepushed dat sneller te doen. 2050 is gewoon te laat. Tegen die tijd hebben we al zoveel CO₂ uitgestoten dat we ver over die kritische twee graden opwarming heen gaan. Wij willen helpen – ons verschil vooral ligt in de snelheid. Het moet binnen tien jaar gebeuren en niet in dertig jaar. Anders leggen we een hypotheek neer bij onze kinderen die ze nooit kunnen terugbetalen.'

'Een groene waterstoffabriek bouwen, dat kan gewoon. Het elektrisch kraken in plaats van fossiel kraken, dát staat technisch gesproken in de kinderschoenen. Maar waarom zou dat toch niet sneller kunnen? Je moet dan door een fase heen waarin je fouten maakt en waarin *hiccups* zijn. Misschien wordt elektrisch kraken pas reëel na twaalf of dertien jaar. Maar als je nú mikt op dertig jaar, ja, dan weet je dat het er veertig worden.'

'De overheid zou Dow hier doorheen moeten helpen. Voor elektrisch kraken is heel veel elektriciteit nodig. De overheid moet het aantal windmolens op zee verdubbelen. Dan is er genoeg stroom om waterstof en extra elektriciteit te maken voor die industrie. De overheid moet het gesprek aangaan met vissers, natuurorganisaties, het leger. Partijen die allemaal kavels zee in handen hebben.'

'Die versnelling naar bijna nul CO₂-uitstoot lukt alleen met een crisisaanpak. Kijk wat er vorig jaar gebeurde met mondkapjes en beademingsapparatuur. Er bestond zo'n tekort dat we alles hebben gekocht wat los en vast zat. Niks offertes aanvragen of meedoen aan EU-aanbestedingen, gewoon: kom maar op. Die sfeer moet ook ontstaan rond de energietransitie. Brussel moet met soepelere spelregels komen. Niet dat de Nederlandse overheid Dow helpt en Brussel brult: 'Stop, staatssteun!' Nee jongens, dit is steun voor toekomstige generaties.'

'Anton heeft ook kinderen. Ik zie in hem iemand die weldegelijk die versnelling wil

maken, maar gevangen zit in het systeem van aandeelhouders en een hogere baas in het buitenland. Zelfs als je in de supertop zit van een groot bedrijf, heb je niet alle bewegingsvrijheid. Ik kan waarschijnlijk meer besluiten in mijn eentje dan hij. Wat nodig is, zijn ceo's die als een stormram willen fungeren. Die denken: desnoods gaat mijn kop eraf, maar ik ga het maximale eruit halen voor een groene toekomst. Ik weet nog niet of Anton zo'n ceo is. Ik zie sowieso weinig mensen die daartoe bereid zijn. Paul Polman van Unilever heeft ooit zijn hoofd op het

hakblok gelegd, en dat is inderdaad gerold.'

'Urgenda helpt bedrijven reële oplossingen te bedenken, gesprekken aan te gaan met de overheid of met andere ngo's. Mensen kennen ons voornamelijk van onze klimaatrechtszaak, maar dat is een beetje een vreemde eend in de bijt. We zijn geen klassieke ngo; we noemen onszelf de organisatie voor innovatie en duurzaamheid. Ik vind het heel vervelend als ik word neergezet als klimaatactivist. Dat is niet wie ik ben. Ik sta dan ook niet tegenover Anton, maar naast hem in zijn groene ambities.' ■



178.000 kilometer

Op de N765, de provinciale weg tussen Ramspol en IJsselmuiden, wordt in 2020 op de *Dag van de Duurzaamheid* door wegebouwer TWW een proefstrook aangelegd van Lignine Asfalt, een innovatief *biobased* asfalt. Inmiddels liggen er in heel Nederland zo'n 25 proefvakken in verschillende asfaltsamenstellingen. Het bijzondere van dit materiaal is dat het bitumen in het asfalt – een restproduct van de olie-industrie – deels wordt vervangen door lignine. Dat is een natuurlijk product dat overblijft bij de productie van pulp en cellulose. Van fossiel naar biobased dus.

Een consortium van wegebouwers, asfaltproducenten en lignineleveranciers werkt onder de naam CHAPLIN samen met kennisinstituten en overheden om ervaring en kennis op te doen, zodat straks niet alleen de auto maar ook het asfalt groener wordt. Aangezien er in Nederland een meterdje of tien aan asfalt per inwoner ligt – zo'n 140 duizend kilometer aan verharde wegen en nog eens 38 duizend kilometer aan fietspaden – is dat met recht een flinke verbouwing te noemen.





TIJD VOOR BEZINNING

WAT NEEMT U ZICH VOOR?

Bezinning en reflectie zijn het doel van de Bilderbergconferentie. Joost Röselaers, theoloog en predikant in de vrijzinnige kerk Vrijburg in Amsterdam, helpt u een eindje op weg. Vijf adviezen om over na te denken én om concreet mee aan de slag te gaan.

1. HOUD HET EINDDOEL VOOR OGEN

Klimaatverandering, circulariteit, diversiteit, inclusiviteit: bijna alle ondernemers willen er 'iets' mee. Aan goede wil ligt het dus niet. Maar hoe begin je? En hoe voorkom je dat de moed je bij voorbaat in de schoenen zakt door de enorme omvang van de vraagstukken? Door een 'wenkend perspectief' te hebben, zegt Röselaers. Hij maakt de vergelijking met de aartsvader Mozes, die het volk van Israël naar het beloofde land leidde. 'Hoe lastig de tocht door de woestijn ook was, Mozes hield altijd het einddoel voor ogen. Dat gaf hem de kracht om door te gaan.'

OPDRACHT:

Formuleer voor uzelf hoe uw ideale organisatie eruitziet. En hoe u veelomvattende maatschappelijke opgaven kunt vertalen naar uw eigen onderneming.



2. AANVAARD DE MISLUKKINGEN

Mozes kreeg tegenslag na tegenslag te werken en het volk klaagde, maar dat is volgens Röselaers niet erg. 'Het mooie van Bijbelse verhalen is dat je altijd weer opnieuw kunt beginnen.'

Juist als het misgaat of als niemand achter je plannen staat, is het verstandig om de tijd te nemen voor herbronning. 'Bedrijfsleiders moeten zich af en toe terugtrekken en denken: waar doe ik het ook alweer voor? Hoe krijg ik mijn mensen mee? Zeker, dat is best eenzaam. Leiderschap is eenzaam.'

Hoe doet Röselaers dat zelf? 'Ik ga vaak de bossen in. Wandelen. Dat zorgt dat ik weer in contact kom met mijn innerlijke overtuiging en idealen. Daarna ben ik weer geaard en gesterkt.'

OPDRACHT:

Bedenk wat voor u de beste manier is om te herbronnen. En doe dit vervolgens ook.



3. STAAR U NIET BLIND OP TARGETS

Het 'goede doen' mondt vaak uit in meetbare doelstellingen. Op zichzelf niks mis mee, maar Röselaers vreest een afvinkmentaliteit en -moraliteit.

'Het risico is dat bedrijven zeggen: target gehaald, vinkje gezet, klaar. Het is toch armoede als targets de drijfveren zijn? Een voorbeeld. Kies je voor diversiteit om de gewenste percentages te halen of omdat je ieder mens een kans wil geven en gelooft in de verrijking van andere perspectieven?'

OPDRACHT:

Geef alle targets en percentages rond immateriële zaken in uw bedrijf een immateriële toelichting.





4. WEES NIET BANG

‘Bij steeds meer ondernemers zie ik een roeping om deze wereld beter achter te laten. Soms gaat dit samen met de realiteit van het runnen van een bedrijf, geld verdienen en winst maken, maar niet altijd. Een spanningsveld is onvermijdelijk. Deze ondernemers kiezen het moeilijke pad, maar dat brengt hen uiteindelijk wel verder. Enkel kiezen voor het gouden kalf – zoals de Israëlieten wilden toen ze al hun gouden voorwerpen omsmolten tot een beeld, tot grote woede van Mozes – is een doodlopende weg.’

OPDRACHT:

Haal een moment terug van de afgelopen tijd waarop ideaal en bedrijf op gespannen voet met elkaar stonden. Welk belang woog toen zwaarder? Zou u de balans nu anders laten uitvallen?



5. ZOEK VERTROUWELINGEN OP

Röselaers heeft een kring van vaste raadsman-
nen en -vrouwen om zich heen. Dit raadt hij
iedere ondernemer aan. ‘Ik ga regelmatig met
hen praten om mijn geest te scherpen en tot
inzicht te komen. Na een uurtje praten kan ik
er weer tegenaan.’

OPDRACHT:

Denk na over wie voor u geschikte professio-
nele vertrouwelingen zijn, kijk breder dan
the usual suspects en zoek ook vooral tegen-
spraak op.



Wat doe jij als je ineens in de spotlights staat?

FOTO DOOR: JEROEN POORTVLIET

Wat als je ineens vol in de media-aandacht komt te staan? Edwin van Scherrenburg (woordvoerder VNO-NCW & MKB-Nederland) deelt zijn ervaringen tijdens een nieuwe mediatraining voor brancheorganisaties. Vast 1 tip: 'Blijf authentiek.'

Waarom zou een branchevertegenwoordiger een mediatraining moeten volgen? Edwin van Scherrenburg, woordvoerder van VNO-NCW en MKB-Nederland: 'Omdat je er allemaal onverwacht mee te maken kunt krijgen. Door een crisis, nieuwe ontwikkelingen rondom je branche of bijvoorbeeld een ongeluk, kan je in de spotlight komen te staan. Het helpt dan enorm als je van tevoren hebt nagedacht wat je in zo'n situatie doet.'

'Wát is precies jouw verhaal?'

De mediatraining van MalieAcademy is overigens niet alleen gericht op crisiscommunicatie. Van Scherrenburg: 'Media kunnen ineens op je pad komen omdat er iets gebeurt in je sector. Dat kan gaan over een Amerikaanse heffing

op staal, over corona of over een ongeluk. Dan moet je allerlei afwegingen maken. Wel of niet reageren bijvoorbeeld? En wát is precies mijn verhaal?' Goed nadenken over de boodschap, over de toon en stijl die bij jouw organisatie past en de kansen die er zijn; daar wordt tijdens de training bij stilgestaan. 'Vaak heb je als branche ook veel interessants te melden los van de actualiteit. Hoe kun je dat onder de aandacht brengen? En hoe kun je het begrip voor je sector vergroten of dilemma's beter voor het voetlicht brengen? Bijvoorbeeld de enorm ingewikkelde vraagstukken die schuil gaan achter klimaattransitie. Via de media heb je de kans om iedereen daarin goed mee te nemen.'

Meld je aan voor de mediatraining voor brancheorganisaties

Goed nieuws brengen is altijd leuk. Maar hoe ga je om met een ongevroegde negatieve mediastorm? Hoe bereid je je voor en zorg je dat je achterban de boodschap ondersteunt? Welke valkuilen zijn er en hoe voorkom je daarin te stappen? Om daar inzicht in te krijgen én te oefenen heeft MalieAcademy deze cursus ontwikkeld. Na deze dag ben je weer helemaal bij en heb je veel kunnen oefenen. Wat wil je nog meer?

Geïnteresseerd?

Op 17 maart start de nieuwe opleiding. Schrijf je in op www.malieacademy.nl

