10 Kenmerken van de Futureproof Organisatie

Voor ondernemers en organisaties die zich
met inzicht in het verleden
op de toekomst willen voorbereiden

Jolein Baidenmann

10 Kenmerken van een Futureproof Organisatie

Voor Jonne

10 Kenmerken van een Futureproof Organisatie

Voor ondernemers en organisaties die zich
met inzicht in het verleden
op de toekomst willen voorbereiden

Jolein Baidenmann

Met een voorwoord van Maria van der Heijden

www.futureprooforganisatie.nl
www.isduurzaam.eu
www.partnerschappen.nl

© 2017, Jolein Baidenmann

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

ISBN: 9789463422109

Foto voorkant: PARIS SMART CITY 2050
Met toestemming van Vincent Callebaut Architectes, Paris
Foto's binnenwerk: illustratieverantwoording pagina 101

Met dank voor hun inbreng bij de totstandkoming van dit boek:
Andrew Fung, Tamas Erkelens, Tim de Kroon,
Lilian Seine, Ellen Somers, Maaike Blom

Eindredactie:
Evelien Adriaan, René Perdok

Inhoudsopgave

VOORWOORD 1

TEN GELEIDE 3

WAT IS EEN FUTUREPROOF ORGANISATIE? 8

DE TIEN KENMERKEN 12

Slim 13

Impact 21

Het nieuwe werken 29

Netwerken 39

Zingeving 47

Transparantie 55

Diversiteit 63

Circulariteit 71

Glocal 81

Leiderschap 89

ONZE TOEKOMST IS FASCINEREND 97

Illustratieverantwoording 101

Voorwoord

Weet u wat een van de lastigste zaken is waar duurzame organisaties mee te maken hebben?

Het begrip ‘duurzaam’ devalueert. De term verwordt – paradoxaal genoeg als gevolg van de sterk toenemende belangstelling voor de achterliggende principes ervan – langzaamaan tot een containerbegrip en verliest daarmee aan betekenis en geloofwaardigheid. Marketeers doen intussen hun uiterste best om alternatieve termen te bedenken die burgers en consumenten moeten aanzetten tot verantwoord (koop)gedrag.

En dat terwijl ‘duurzaam’ in de puurste zin des woords betekent ‘lang durend’. Niets meer en niets minder. Een product is duurzaam wanneer het lang meegaat. Een organisatie kun je duurzaam noemen wanneer deze ondanks allerlei invloeden van buitenaf blijft bestaan. Bestand tegen crises. Toekomstbestendig dus. *Futureproof*, zo u wilt.

Niet toevallig komen de tien kenmerken van een Futureproof Organisatie, die in dit boek zeer helder worden beschreven, overeen met de aspecten van duurzaam ondernemen die wij bij MVO Nederland propageren. Transparantie, circulariteit, netwerken, impact - het zijn stuk voor stuk 21^{e}-eeuwse invullingen van het aloude adagium *people, planet, profit.* En termen die meer aanspreken dan ‘duurzaamheid’…

Overigens merk ik in de dagelijkse praktijk dat er vooral aandacht is voor de technische kant van duurzaam ondernemen. Energieopwekkende vangrails, auto's gemaakt van vlas en suikerbieten, circulaire hoofdtelefoons – dat soort technologische hoogstandjes spreekt natuurlijk tot de verbeelding.

Tegelijkertijd wordt het menselijke aspect aan duurzaamheid zwaar onderschat. We kunnen nog zulke geavanceerde technologie ontwikkelen, als mensen niet willen veranderen, blijft de duurzame economie toekomstmuziek. Zolang de op economisch gewin gerichte consument in ons het blijft winnen van onze innerlijke maatschappelijk betrokken burger, komen we geen stap dichter bij een samenleving zonder sweatshops, kiloknallers en olieverslaving.

Om mensen mee te krijgen, is een inspirerend perspectief nodig. Daarom raad ik u aan om met name de hoofdstukken 'Zingeving' en 'Leiderschap' zorgvuldig tot u te nemen. En de lessen die u eruit leert in de praktijk te brengen. Wie met modern leiderschap mensen uit alle lagen van de bevolking mee weet te krijgen naar een duurzame economie, is pas écht Futureproof. En of u dat nu 'duurzaam', 'vernieuwend', '*gamechanging'* of 'futureproof' noemt, dat maakt mij niet uit. Zolang die duurzame economie er maar komt.

Maria van der Heijden
Directeur-bestuurder MVO Nederland

Ten geleide

Waarom een boek over de Futureproof Organisatie?

Onze wereld wordt geconfronteerd met grootse uitdagingen, zoals we die nog niet in combinatie met elkaar hebben ervaren. Vergrijzing, klimaatverandering, schaarste van natuurlijke hulpbronnen, grote groei van de wereldbevolking, vervuiling, energie-afhankelijkheid, mondiale markten, armoede, politieke omwentelingen, uitputting van internationale instituties, botsingen van religies, informatiemaatschappij, etc. De meeste van deze onderwerpen hangen ook nog eens met elkaar samen.

Deze realiteit is niet ver van ons bed, het heeft invloed op ons dagelijkse leven als ondernemer: de prijzen van grondstoffen, de hoge brandstofprijzen, een instabiele economie, een tekort aan goed opgeleide werknemers. Als gevolg daarvan kan geen enkele organisatie het zich veroorloven de andere kant op te kijken. Of je nu een bedrijf bent, een sociale onderneming of een maatschappelijke organisatie (in dit boek wordt geen onderscheid gemaakt), je zal iets met deze uitdagingen moeten doen. Het belangrijkste is dat je organisatie zo is ingericht, dat je kunt inspelen op de eisen die de toekomst gaat stellen, de kansen die zich zullen voordoen en de uitdagen die voorliggen.

Kennis delen

De kernvraag voor organisaties van deze tijd is: hoe kun je als organisatie flexibel en innovatief zijn en de tijdgeest omarmen? De organisatie die daarin slaagt, is een Futureproof Organisatie.

In mijn vijftien jaar lange ervaring als adviseur van bedrijven en organisaties heb ik in de praktijk gezien welke elementen belangrijk zijn voor een Futureproof Organisatie. Ik heb gezien welke bedrijven en organisaties beter bestand waren tegen veranderingen dan anderen. Welke organisaties konden innoveren en jonge mensen bleven aantrekken.

Ik heb geleerd van de organisatiepsychologie, het transitiedenken, verandermanagement, de theorie rondom duurzaam ondernemen en leiderschapsdenken.

De kennis die ik heb opgedaan, wil ik graag delen. En ik wil voorbeelden geven van organisaties die al goed bezig zijn. Hiermee hoop ik dat zij als rolmodellen gaan fungeren voor organisaties die ook Futureproof willen zijn.

Wat biedt dit boek in een notendop?

Dit boek is bedoeld voor innovatieve ondernemers en organisaties die voorbereid willen zijn op de toekomst. Die willen weten wat er speelt op het gebied van organisatieontwikkeling. Maar die ook te maken hebben met de hectiek van het hedendaagse bestaan, met volle agenda's, deadlines en andere verantwoordelijkheden. Daarom heb ik de informatie makkelijk en aantrekkelijk gepresenteerd.

Dit boek is makkelijk leesbaar en visueel aantrekkelijk. Ik geef per kenmerk in een paar pagina's de essentie, inclusief praktische tips. U bent in no time weer op de hoogte van de laatste stand van zaken. U kunt makkelijk doorbladeren naar de kenmerken die uw interesse hebben. Heldere illustraties ondersteunen de inhoud en maken de hoofdstukken aantrekkelijk om te lezen. Sommige illustraties geven relevante boeken weer, die de moeite van het lezen waard zijn. De tekst is herkenbaar en inspirerend, vanwege de vele voorbeelden van diverse organisaties.

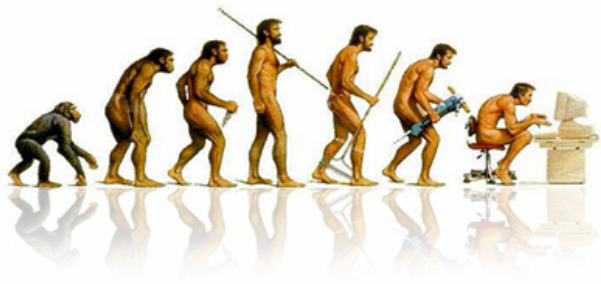
De tips helpen u om eerste, praktische stappen te zetten om een bepaald kenmerk te implementeren in uw organisatie. Ook geef ik voorbeelden hoe andere organisaties dit opgepakt hebben. De digitale versie van dit boek heeft links, zodat u direct kunt doorklikken naar relevante websites met aanvullende informatie.

Leeswijzer

Dit boek beschrijft tien kenmerken van de Futureproof Organisatie.

Ontwikkeling

Dit boek behandelt de tien kenmerken vanuit historisch perspectief. Dat wil zeggen dat er op chronologische wijze wordt beschreven welke *ontwikkeling* dit kenmerk heeft doorgemaakt vanaf de Tweede Wereldoorlog tot nu, anno 2017. Dit boek beschrijft hoe het kenmerk zich heeft aangepast aan de tijd en hoe de reikwijdte gegroeid en veranderd is onder invloed van maatschappelijke en economische situaties.



De reden voor het gebruik van historisch perspectief is dat terugkijken ons een breder begrip geeft van de essentie en de achterliggende gedachten bij de kenmerken. Het geeft ons ook het besef dat niets statisch is, maar dat concepten voortdurend aan ontwikkeling onderhevig zijn, beïnvloed worden door de maatschappij en die op haar beurt ook weer beïnvloeden.

Uit de beschrijving van het ontwikkelingspad wordt duidelijk waarom en op welke manier het kenmerk relevant is voor een Futureproof Organisatie. Daarbij worden aansprekende voorbeelden van organisaties en bedrijven genoemd, die een rol hebben gespeeld in die ontwikkeling.

Oorsprong, omschrijving & tips

Per kenmerk wordt begonnen met de etymologische *oorsprong* van het woord. En er wordt gerefereerd aan de eerste keer dat dit woord is gebruikt in de betekenis die wij kennen.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een *omschrijving*, een soort definitie, van wat het kenmerk anno 2017 inhoudt. Dit is voor de lezer een eenvoudige manier om te begrijpen wat het kenmerk precies betekent.

Vervolgens krijgt de lezer een paar concrete *tips* om met dit kenmerk aan de slag te gaan in de eigen organisatie, aan de hand van voorbeelden van hoe andere organisaties dit kenmerk hebben opgepakt. Via links wordt verwezen naar relevante websites.

Nuance

De ontwikkeling van de kenmerken wordt beschreven op hoofdlijnen, met illustratieve voorbeelden en is vanzelfsprekend niet uitputtend. Het is geen wetenschappelijk onderzoek. Het boek is gebaseerd op mijn eigen interpretatie, persoonlijke visie en ervaring. En het is een momentopname.

Voor een deel hangen de kenmerken met elkaar samen. De scheiding in afzonderlijke kenmerken is een waardevolle constructie om helderheid te verschaffen, maar in de realiteit is de Futureproof Organisatie een organisch geheel. Waar kenmerken samenhangen, zijn verwijzingen opgenomen.

Er zijn ongetwijfeld nog andere kenmerken te benoemen die belangrijk zijn voor een Futureproof Organisatie. Het is ook niet mogelijk om een hiërarchie aan te brengen in de tien genoemde kenmerken. De kernelementen zullen per organisatie verschillen. Het is niet zo dat je pas een Futureproof Organisatie bent, als je aan alle kenmerken voldoet. Het is wel zeker dat als je met een flink deel van deze kenmerken in je eigen organisatie aan de slag gaat, je een grote kans maakt om Futureproof te zijn.

Door de combinatie van het historisch perspectief, de praktische voorbeelden en de laagdrempelige schrijfstijl kan dit boek een inspiratiebron zijn voor innovatieve ondernemers en organisaties die een Futureproof Organisatie willen zijn.

Wat is een Futureproof Organisatie?

Wat is een Futureproof Organisatie?

Een Futureproof Organisatie is een organisatie die inspeelt op de eisen die de toekomst gaat stellen, de kansen die zich zullen voordoen en de uitdagingen die voorliggen. Een Futureproof Organisatie is een organisatie die een balans heeft gevonden tussen een winstgevend zakelijk model en verantwoordelijkheid voor de maatschappij. De organisatie werkt samen met andere organisaties vanuit het gegeven dat alles in de economie en samenleving samenhangt en afhankelijk van elkaar is. Een Futureproof Organisatie heeft een positieve visie op de toekomst en sluit aan bij de tijdgeest. Daarnaast is een Futureproof Organisatie flexibel en innovatief en past zich snel aan als de markt of de maatschappij dat vereist.

Aan de basis van een Futureproof Organisatie staan de volgende vragen:

- Wat is je maatschappelijke ambitie?
- Met wat voor eigentijdse dienst of product ga je die ambitie uitdragen?
- Hoe moet je daaromheen je bedrijfsvoering opzetten?
- Hoe ga je als eigentijdse werkgever om met je behoefte aan werkkracht en wat heb je te bieden?
- Wat is je negatieve en positieve impact op de samenleving?

Als je een Futureproof Organisatie wilt zijn, moet je weten wat het ondernemingsklimaat is, wat de maatschappij van je verwacht, wat je medewerkers van je willen en wat de toekomst gaat meebrengen. Je organisatie moet vitaal en fit zijn, zodat je hierop kunt reageren en je aan kunt passen. Je organisatie moet zo zijn ingericht, dat je scherp bent op toekomstige kansen en uitdagingen en daarop kunt inspelen. Als Futureproof Organisatie zorg je ervoor dat je permanent kunt vernieuwen, in je werkwijze en je producten. Je zet een merk neer, waar mensen zich aan willen spiegelen en waarmee ze zich verbonden voelen. Je bent als organisatie open en deelt informatie, toont visie en neemt risico.

Tijdgeest

Een Futureproof Organisatie omarmt de tijdgeest. Dat wil zeggen dat je via je organisatie inspeelt op de onderliggende waarden, principes, overtuigingen en wensen van een bepaalde generatie in een bepaalde tijd.

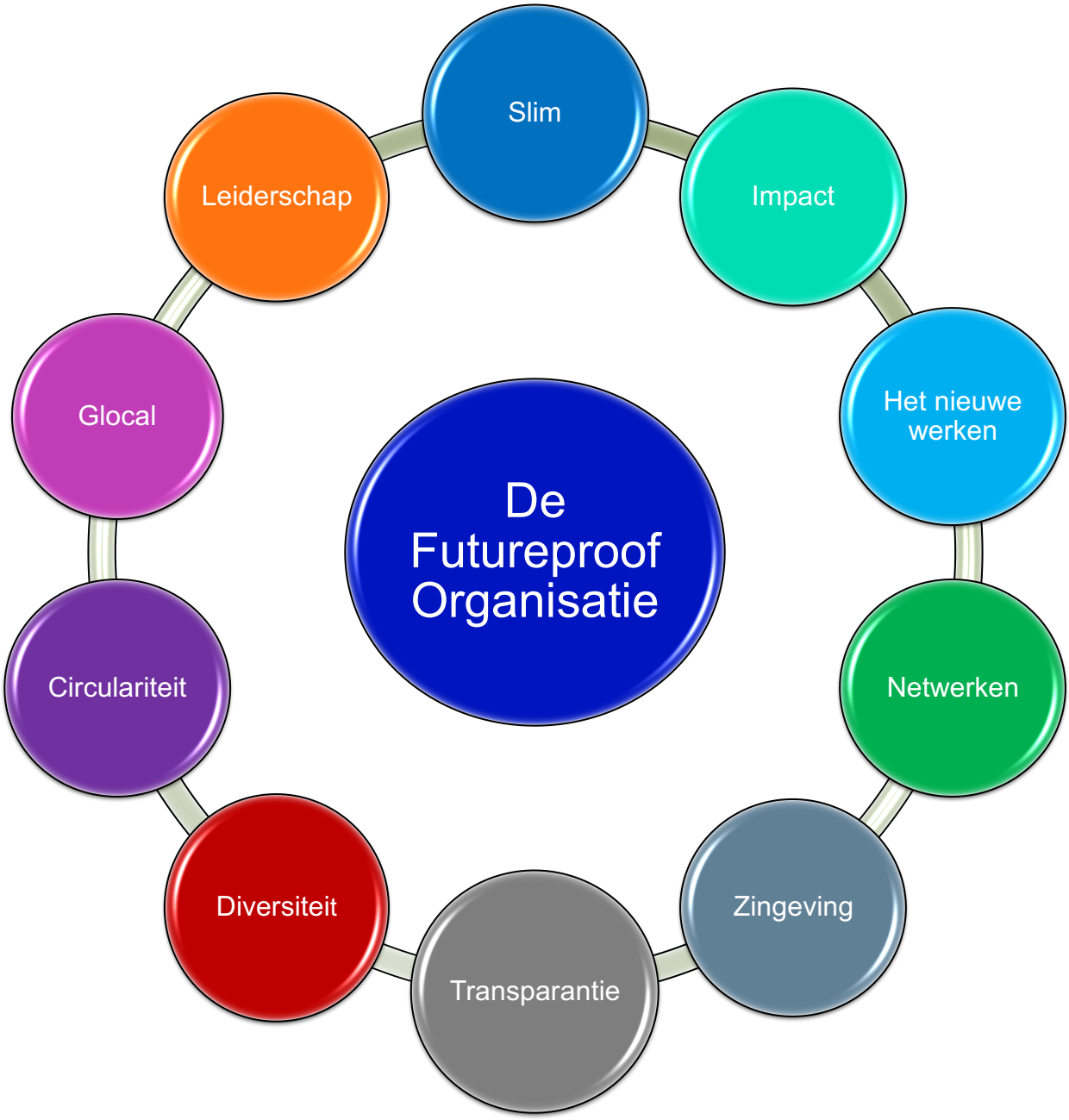
De generatie die nu opkomt in organisaties wordt ‘de Millennials’ genoemd, geboren tussen 1980 en 2000. Deze mensen zijn vertrouwd met digitalisering en technologie. Ze voelen zich wereldburger en hebben een netwerk over de hele wereld. Ze zijn bereid risico te nemen en hebben vaak utopische idealen waar ze voor willen werken (zoals een eigen biermerk oprichten, of een sociale onderneming opstarten). Ze zijn verwend, in de zin dat ze zijn opgegroeid in een tijd waarin de mogelijkheden eindeloos waren, met ouders die hen koesterden. Tegelijkertijd worden ze geconfronteerd met een overvloed aan keuzes en eigen verantwoordelijkheid, die verstikkend kan werken. Een Futureproof Organisatie is een plek waar deze Millennials zich thuis voelen.

We leven in een tijd die polariseert. De basis daarvan is de angst voor verandering en de complexiteit van de wereld. Er is een verlangen naar een verleden waarin alles beter (lees: beter begrijpelijk) was. Dus helderheid, zekerheid, veiligheid en vertrouwdheid uitstralen is belangrijk. Maar hoe meer deze stroming aan kracht wint, hoe meer ook de tegenstroming opkomt. Er staat een groep mensen op van alle sociale klassen en lagen, die gezamenlijk vooruit wil, vanuit goede wil, respect voor elkaar en de aarde en het streven naar een mooie toekomst voor de generaties na ons. Zelfreflectie, zingeving en samenwerking spelen daarbij een belangrijke rol.

Beide elementen van de tijdgeest moet een Futureproof Organisatie zien te combineren in haar producten, dienstverlening en organisatiecultuur.

Kenmerken

Als we de elementen van een Futureproof Organisatie opknippen in diverse kenmerken, komen we uit op tien vitale kenmerken. In de volgende hoofdstukken worden deze tien kenmerken verder beschreven.



De tien kenmerken

Slim

Oorsprong

Het woord slim komt oorspronkelijk uit de Germaanse taal, waar later het Nederlands en het Duits uit zijn voortgekomen. Letterlijk betekende het scheef of schuin, de figuurlijke betekenis was sluw en doortrapt. In het Nederlands heeft de figuurlijke betekenis zich ontwikkeld tot de betekenis van vindingrijkheid en intelligentie. Een van de eerste geschreven verwijzingen naar slim in deze betekenis, stamt uit 1602. In 'Oost-Indische ende West-Indische Voyagien', een verslaglegging van de handel met Indië, staat: *'Sy zijn seer slim in coopmanschap met haer te drijven'*.

Ontwikkeling

IBM is in de jaren vijftig een van de eerste bedrijven die slim vertaalt in bedrijfsvoering, via het zakelijke concept Business Intelligence. IBM-onderzoeker Hans Peter Luhn omschrijft dat in 1958 als '*the ability to apprehend the interrelationships of presented facts in such a way as to guide action towards a desired goal*'. Slimme bedrijfsvoering staat in die tijd synoniem aan efficiëntie en goedkope productie. Midden jaren vijftig zoekt Philips manieren om processen te optimaliseren en experimenteert hiervoor met nieuwe arbeidsvormen, zoals de invoering van zelfsturende teams.

Voor 1960 wordt nog uitgegaan van de *Bounded Rationality*-theorie van Herbert Simon: wat de mens kan, wordt beperkt door zijn kennis. De slimheid van de maatschappij wordt dus beperkt door de kennis van de mens. Maar met de komst van de computer raakt men zich bewust van de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie. Het Amerikaanse Ministerie van Defensie ontwikkelt vanaf 1969 een revolutionair systeem, het ARPA-netwerk, waarmee computers informatie delen door onderling in verbinding te staan. Dat is het begin van het internet. Apple speelt hier al snel op in door in 1976 een computer voor thuisgebruik op de markt te brengen met eenvoudige programma's voor snellere tekstverwerking en administratie. Voor organisaties wordt het vanaf half jaren tachtig steeds gebruikelijker om met computers te werken, waardoor bijvoorbeeld in de bouwsector berekeningen sneller en preciezer worden gemaakt.

Grote organisaties werken in de jaren zeventig aan slimme efficiency door hun productie naar lagelonenlanden over te brengen. Kledingconcern H&M verplaatst grote delen van de productielijn naar Azië. Maar gedurende de jaren tachtig groeit het besef dat sterk bezuinigen op het productieproces een negatieve impact kan hebben op het welzijn van werknemers en relaties met klanten. Er komt meer nadruk op het goed onderhouden van zakenrelaties. Tegelijkertijd vindt er een verschuiving plaats van de traditionele productie-economie naar een service-economie.

Efficiency, effectiviteit & aanpassingsvermogen

Het concept Slim ontwikkelt zich van de nadruk op efficiëntie naar meer nadruk op effectiviteit van organisaties. Het concept van Slimme organisatievoering komt op. Organisaties worden gezien als dynamische eenheden, waardoor vraag ontstaat naar flexibel procesmanagement dat slim kan inspelen op de vraag van zakenrelaties en werknemers. Organisaties gaan werken met SMART-doelen.

De volgende stap is het besef dat een slimme organisatie zich snel aanpast aan de veranderende omgeving. Vanaf de jaren tachtig uit zich dat in het creatief inzetten van werknemers, de nadruk op teamwork en het gebruikmaken van externe kennis uit het netwerk. Xerox biedt bijvoorbeeld intensieve cursussen aan haar werknemers om hun probleemoplossend vermogen te verbeteren en creëert hiermee een slimmere organisatie.

Onderdeel van een slimme bedrijfsstrategie is het *Lean* organiseren. Dit concept is met name bedoeld om overproductie, onnodige opslag en transport te verminderen. Zo kan Nokia na invoering van *lean*-principes de verpakkingen voor mobiele telefoons met de helft verkleinen en bespaart hiermee op materiaal en transport.

Leren & verbinden tussen netwerken

In 1990 komt het boek 'De vijfde discipline' van Peter Senge uit. Dit boek introduceert het idee van de lerende organisatie, waarin mensen zichzelf en de organisatie willen verbeteren door altijd op zoek te zijn naar nieuwe ideeën. Organisaties gaan denken in termen van transities: een organisatie is dynamisch, dus slimme organisaties zoeken altijd naar vernieuwing en innovatie.

Met de publieke introductie van internet in 1991 wordt het gemakkelijker te netwerken en is er snellere toegang tot informatie. Kennis en informatie wordt steeds belangrijker. Een slimme organisatie maakt gebruik van netwerken, omdat daarmee handig gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaring van buiten de organisatie en omdat hiermee vanuit verschillende invalshoeken meerwaarde gecreëerd kan worden. Door te netwerken kan op een slimme manier gratis en snel kennis worden opgedaan.

Vanaf de jaren negentig wordt ICT een van de belangrijkste middelen om een organisatie slimmer te maken, zeker op het gebied van logistiek. Transportbedrijf Correct Express begint in de jaren negentig met het optimaliseren van de interne bedrijfsvoering met behulp van ICT. Na enkele jaren kunnen zij door middel van een satellietverbinding files en knooppunten omzeilen, waardoor distributie sneller en effectiever plaatsvindt. Ook de Rotterdamse haven maakt gebruik van een IT-systeem dat vertragingen registreert, waardoor de aan- en afvoer van containers efficiënter gecoördineerd kan worden.

Een volgende stap in slim organiseren, is het gebruik van zelfdenkende systemen, vooral als deze met elkaar in verbinding staan. Zo wordt in de groente- en fruitbranche zelfsturende gegevensuitwisseling ingezet met de standaard *Frug I Com*, dat ketens sneller maakt door zelfstandige producttracering en orderafhandeling. In de logistiek is *Sense and Respond Logistics* het nieuwe credo: ondernemers streven naar intensieve samenwerking met leveranciers en klanten en door middel van ICT worden leveringen beter op elkaar afgesteld.

Vanaf 2006 komt *crowdsourcing* op. Met crowdsourcing worden vragen en problemen van bedrijven en organisaties (meestal online) voorgelegd aan het brede publiek, dat vervolgens zijn kennis kan inzetten bij het genereren van ideeën. Methodes zoals *agile* werken, *design sprints* en de *scrum*-methodiek komen op en dragen bij aan slimme en pragmatische bedrijfsvoering.

Branding

Slim en de Engelse variant *smart* zijn vanaf 2000 modewoorden die staan voor een combinatie van gemak en vernuft. Ze worden bijvoorbeeld gebruikt om een naam te geven aan nieuwe producten die technologie integreren, zoals de smartphone en het automerk Smart. Men gebruikt het ook voor slimme apparaten, zoals de Slimme energiemeter. Slim wordt een kwaliteitsaanduiding voor apparaten, zoals de E-thermostaat van Essent waarbij de thermostaat op afstand kan worden ingesteld met behulp van een smartphone. Ook kan op afstand het koffieapparaat worden aangezet, die bovendien de exacte samenstelling van je favoriete kop koffie onthoudt.

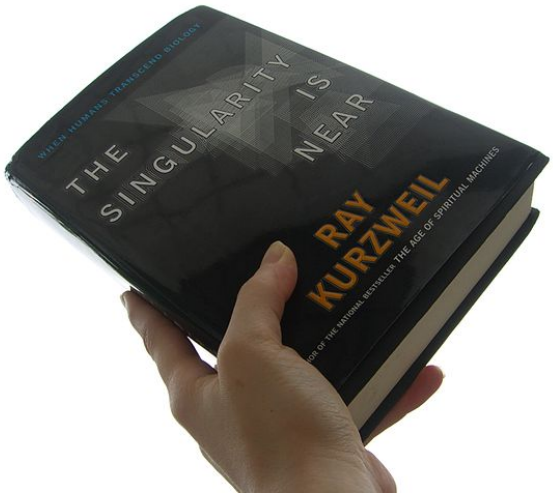
Supermarktketen C1000 is een voorbeeld van een bedrijf dat zich met Slim profileert. In 2010 gebruikt zij de slogan ‘Slim bezig. C1000’ en koppelt hier een campagne aan.

Technologie & digitalisering

Computers worden steeds slimmer en in 2016 verslaat de computer ‘DeepMind' de drievoudig Europees Kampioen Fan Hui bij het strategische denkspel Go.

Steeds meer organisaties maken gebruik van technologie en digitalisering, liefst in combinatie. Er komen meer zelfsturende, intelligente apparaten op de markt. *Smart grids* ondersteunen energiebedrijven door het zelfstandig verwerken van informatie over vraag en aanbod van het energienet. Domotica en slimme software in combinatie met gebruiksapparaten dragen bij aan gemak en duurzaamheid. Zo kunnen bijvoorbeeld verlichting, verwarming en apparaten van een afstand worden bediend of worden ingesteld op autonoom handelen. Anno 2017 bieden vele disruptieve bedrijven, zoals Uber en Airbnb, een dienst aan op basis van intelligente apps. Daarmee wordt de markt van hotels en taxi’s behoorlijk ondergraven.

Singularity, de theorie die voorspelt dat de exponentiële groei van technologie het menselijke vermogen voorbij schiet, biedt voor slimme organisaties kansen in het verbinden van puur menselijke kwaliteiten met technologische mogelijkheden. Daardoor zullen ook oplossingen voorhanden komen rondom voorheen onoplosbare uitdagingen, zoals ouderdom en armoede.



In het gezondheidssegment is de Jawbone UP een voorbeeld van zo’n slim product, gericht op het gemak en de gezondheid van mensen. Het is een armband die persoonlijke informatie met betrekking tot slapen, eten en bewegen meet en analyseert. Door koppeling aan een smartphone beslist de Jawbone UP wanneer en in welke mate er gegeten, bewogen en geslapen moet worden.

Omschrijving van s*lim* anno 2017

Een slimme organisatie zoekt naar simpele, efficiënte, effectieve en intelligente oplossingen. Slim slaat op de manier van organisatievoering. Het is een keuze voor een manier van werken binnen de organisatie waarbij zaken zo efficiënt, strategisch, snel en effectief mogelijk worden aangepakt. Processen worden geoptimaliseerd en geflexibiliseerd.

Slim wil ook zeggen dat kennis, technologie en competenties vanuit verschillende invalshoeken zo creatief mogelijk worden ingezet om te komen tot het beste resultaat, namelijk slimme producten en diensten waar mensen daadwerkelijk behoefte aan hebben. Daarbij wordt zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de mogelijkheden van ICT en technologie.

Slim opereren gaat ook over het strategisch omgaan met het profiel en de macht van de eigen organisatie en met dat van anderen. Hoe kun je met zo min mogelijk moeite het meeste resultaat bereiken? Slim gaat dan niet om *quick wins*, maar om het behouden van de goede naam van de organisatie.

Tips

Slim innoveren en de kennis en expertise van anderen gebruiken kan door het delen van *labs* of onderzoeksfaciliteiten. Bijvoorbeeld zoals Chemelot Innovation Labs (CHILL) doet, een unieke samenwerking tussen SABIC, DSM, Arcus College, Leeuwenborgh Opleidingen, Zuyd Hogeschool en Universiteit Maastricht. De organisatie beschikt over vier laboratoria met alle faciliteiten, die beschikbaar zijn voor iedereen, van multinational tot MKB'er.

👍 www.chillabs.com

Wilt u klantgerichter en efficiënter werken door de organisatie beter in te richten? Koffieleverancier Illy heeft, met behulp van Patagonia BV, de *lean*-bedrijfsstrategie ingevoerd, waardoor nu meer verantwoordelijkheden bij uitvoerders liggen en zij minder kosten aan opslag kwijt zijn.

👍 www.patagonia-bv.com

Er is al veel technologie ontwikkeld. Alleen het delen ervan blijft een probleem. We houden vast aan oude structuren rondom de ontwikkelkosten van innovatie en eigenaarschap. U kunt gaan werken met *open source* licenties voor uw innovaties, zodat anderen met uw bronmaterialen en codes kunnen doorontwikkelen op uw initiële innovatie. Wilt u meer gebruikmaken van kennis van anderen, bijvoorbeeld op het gebied van IT? Denk dan eens aan *o*pen *s*ource *s*oftware. De *crowd* verbetert de kwaliteit van uw software automatisch.

- www.osalt.com

Slim en snel producten ontwerpen? Een *design sprint* is een vijf-stappenproces, ontworpen door Google Ventures. Vraagstukken worden naar een concreet product getransformeerd en getest met echte gebruikers in slechts vijf dagen. Het is bekend geworden doordat Google Ventures het toepaste om Chrome, Gmail en Google Search te verbeteren. Werelds meest innovatieve bedrijven waaronder Airbnb, Slack en Facebook pasten *sprints* vervolgens toe om zo snel mogelijk producten te ontwikkelen. Er zijn vele bureaus die dit aanbieden. Lees ook het boek 'Sprint', van J. Knapp. U kunt natuurlijk ook gewoon een scrum/agile werkwijze in de organisatie gaan toepassen.

- www.designsprintkit.withgoogle.com
- www.managementsite.nl/kennisbank/scrum-agile
- GV Sprint proces door Jake Knapp (you tube)

Hoe slim is uw organisatie eigenlijk? Dit kunt u meten door middel van een IQ-test voor uw organisatie, en meteen een vergelijking maken met andere organisaties zoals DSM, ProRail, Eneco energie, KPN Mobiel, T-Mobile en het Kadaster. Ook kunt u door de test te maken, meedingen naar de Dutch Business Intelligence Award. Deze werd eerder gewonnen door Ahold omdat zij verregaande automatisering hebben doorgevoerd en informatie van klanten en leveranciers openlijk delen.

- www.biaward.nl/dutch-bi-award/
- www.passionned.nl/organisatie-iq-test/

Impact

Oorsprong

Het woord impact stamt af van het Latijnse woord *impingere*, dat ‘inslaan’ of ‘stoten tegen’ betekent. In Nederland wordt met name de figuurlijke betekenis van impact gebruikt. Die betekenis wordt voor het eerst gebruikt door de Engelse dichter en literatuurcriticus Samuel Taylor Coleridge. In 1817 beschrijft hij in zijn autobiografie ‘Biographia Literaria’ impact als ‘het effect door contact met iemand of iets’.

Ontwikkeling

Vanaf de jaren veertig en vijftig beseffen organisaties dat zij naast een winstoogmerk, ook een sociale verantwoordelijkheid hebben. In 1953 schrijft Howard Bowen het boek ‘Social Responsibilities of the Businessman’, dat aangeeft dat het een plicht van bedrijven is om goed voor hun werknemers en omgeving te zorgen.

In Europa zorgt de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog voor stijgende welvaart. Met de bijbehorende toename van productie van goederen, komt er aandacht voor de vraag hoe productie het milieu beïnvloedt. Het artikel ‘Tragedy of the Commons’ uit 1968 van ecoloog Garrett Hardin kaart uitputting van grondstoffen aan. Mede door de oliecrisis begin jaren zeventig neemt de maatschappelijke interesse voor het effect van de welvaart en industrie op het milieu toe. Dit is onder andere te zien aan de opkomst van (internationale) milieubewegingen zoals Friends of the Earth in 1971. Het verlies van biodiversiteit, het gat in de ozonlaag, zure regen en het gebruik van vervuilende stoffen zoals kwik, worden thema’s waar burgers zich zorgen over maken. DuPont, een Amerikaans bedrijf dat innovatieve producten maakt voor onder andere landbouw- en veiligheidssectoren, vermindert daarom vanaf begin jaren zeventig bewust het gebruik van schadelijke stoffen in zijn producten.

The Body Shop is een van de eerste bedrijven die eind jaren zeventig ethische principes centraal stelt in haar bedrijfsvoering. Ze doen geen proeven op dieren, houden rekening met het milieu en gaan alleen eerlijke handelsrelaties aan.

Regelgeving

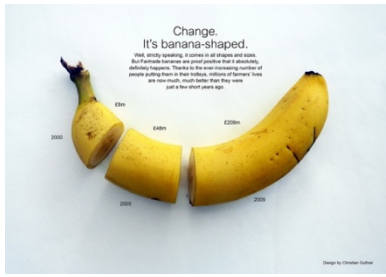
In Nederland wordt het vanaf 1985 verplicht om voorafgaand aan de bouw van grote projecten, zoals wegen en dammen, een milieueffectrapportage op te stellen waarin gevolgen voor het milieu worden weergegeven. Voor het bedrijfsleven worden regels opgesteld over de uitstoot van gevaarlijke stoffen. IKEA moet halverwege de jaren tachtig op zoek naar een nieuwe manier voor het produceren van spaanplaat (basismateriaal voor de meeste meubels), omdat bij de productie een te hoge uitstoot van de chemische stof formaldehyde is waargenomen. Ook komt er regelgeving die het gebruik van pesticiden in de landbouw moet verminderen.

Maatschappelijke bewustwording

Onder organisaties en consumenten ontstaat meer bewustwording over het effect van hun leefstijl op de wereld. Goede doelen worden publiekelijk gesteund en maatschappelijke projecten worden opgezet met het geld van bedrijven. Het steunen van lokale goede doelen en projecten door bedrijven wordt aangeduid met de term maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO), ook wel *community investment* genoemd. Commerciële bedrijven gaan partnerschappen aan met ngo's. Door zich te binden, profileren zij zich als een meer maatschappelijke organisatie en kunnen zij nieuwe markten aanspreken. Edet (onderdeel van SCA Hygiëne Products) werkt bijvoorbeeld samen met Oxfam om schooltoiletten in Soedan te realiseren. En door het kopen van Quaker Cruesli (onderdeel van PepsiCo) kunnen consumenten kinderen in Benin voorzien van een warme maaltijd op school.

Globalisering

Door de snelle internationalisering en het uitbesteden van productie naar lagelonenlanden worden productieketens verspreid over de wereld. Maar men wordt zich bewust van het feit dat door die goedkope productie in lagelonenlanden, de schade van vervuiling op die landen wordt afgewenteld. Bedrijven vinden het daarom belangrijk om inzicht te krijgen in de herkomst van hun grondstoffen en halffabricaten en onder welke omstandigheden die goedkope productie plaatsvindt. Er ontstaat een verantwoordelijkheid voor de gehele keten. Onder druk van milieuorganisaties proberen organisaties hun negatieve effecten te verkleinen. Op sociaal gebied wordt het keurmerk Fair Trade geïntroduceerd, waardoor boeren in ontwikkelingslanden een hogere prijs voor hun product krijgen en onder betere arbeidsomstandigheden werken.



Impact van de eigen productieketen

Bedrijven gaan binnen de eigen productieketen meer aan hun maatschappelijke en milieu-impact werken. Unilever besluit in 1985 dat zij het gebruik van water in haar productieproces gaat terugdringen, met als resultaat dat het watergebruik in 2010 met 66%is teruggedrongen. Koffieleverancier Douwe Egberts begint in 2002 met de DE Foundation, een stichting die in ‘oorsprongslanden’ projecten opzet om de sociaaleconomische en ecologische omstandigheden te verbeteren door het trainen van lokale koffie- en theeboeren. In eerste instantie gaat het alleen nog over teeltverbetering, pas later ook over de werkwijze van produceren en transporteren. Albert Heijn gaat een samenwerking met ICCO aan, waardoor Ghanese fruitboeren niet alleen een betere prijs krijgen dan via conventionele handel, maar ook werken onder veilige en gezonde arbeidsomstandigheden.

Compensatie

Klimaatverandering wordt inmiddels internationaal in brede kring erkend. Dit leidt in ’97 tot het Kyoto Protocol, ondertekend door 181 landen. Zij zeggen daarbij toe hun CO_2-uitstoot te verminderen.

Vanaf 2001 kunnen bedrijven via Trees for Travel (nu Trees for All) hun CO_2 compenseren. Zij dragen op die manier bij aan projecten voor het herstellen van de biodiversiteit door aanplant en herstel van bos-ecosystemen. Ook internationaal neemt de compensatie van CO_2-uitstoot door bedrijven een vlucht. Zo compenseert tassenproducent Brenthaven vanaf 2008 haar CO_2-uitstoot via de organisatie Terrapass, waardoor het zijn 'zero impact' doestelling kan halen.

Impact meten

Vanaf de jaren negentig wordt de LCA (*Life Cycle Assessment*) een veelgebruikte methode om te kijken naar de totale impact van de productie op de maatschappij. Er zijn verschillende manieren om de *footprint* (zoals de Water- en CO_2 Footprint) van het bedrijf te berekenen. Vanaf 2010 komt de ontwikkeling van methodes voor impactmeeting in een stroomversnelling. Vanaf 2014 is er EU-regelgeving die multinationals uit de EU verplicht om te rapporteren over de niet-financiële impact van hun bedrijfsvoering. Daarvoor bestaan verschillende methodes, zoals de standaard van het Global Reporting Initiative (GRI). De opkomst van duurzame indexen, zoals de Access to Medicine Index en de Access to Seeds Index, sluit aan bij de ontwikkeling van *impact meeting*. De zaden-index geeft aan hoe de zadenindustrie het gat overbrugt met de kleine boeren en de medicijnen-index geeft een indicatie hoe farmaceuten de toegang tot medicijnen in ontwikkelingslanden verbeteren.

Klimaatverandering

In 2015 wordt het Klimaatakkoord van Parijs getekend. Ook grote vervuilers en machtsblokken als China en Amerika ondertekenen dit akkoord. Hoewel president Trump zich in 2017 weer wil terugtrekken uit het verdrag, is het bedrijfsleven juist zeer gemotiveerd om het verminderen van CO_2-uitstoot serieus aan te pakken. Coca-Cola werkt samen met WWF om zijn verbruik van zoet water in kaart te brengen. Unilever heeft als doel om het gebruik van verpakkingsmateriaal te halveren voor 2020 en KLM is overgestapt op biodiesel voor al het vervoer op de grond.

Nederlandse afvalverwerkingsbedrijven meten hun *carbon footprint*. Ook binnen de financiële sector wordt *impact investment* een serieuze tak van sport. Tegelijkertijd gaat het in de olie- en gasindustrie nog niet heel hard met het bewustzijn over impact. Burgers nemen vaker eigen initiatieven om die impact te verbeteren, zoals met de Klimaatzaak van Urgenda en de actie 'Ik wil een groen aandeel Shell'.

Positieve impact

Na het reduceren van negatieve impact en daarna het streven naar zero impact, hebben de koplopers het in 2017 over het bereiken van positieve impact. Dat wil zeggen dat de onderneming waarde toevoegt aan de maatschappij. Sociaal ondernemerschap sluit aan bij deze ontwikkeling. Sociaal ondernemerschap is ondernemen met een maatschappelijke missie. De organisatie Social Enterprise NL van Willemijn Verloop ondersteunt sociaal ondernemers. Een voorbeeld van een sociale onderneming is Tony's Chocolonely, die werkt aan het 100% slaafvrij maken van chocola. Bij sociaal ondernemen is er in het 'design', de opbouw en filosofie van het bedrijf, al een focus op de impact die het bedrijf wil maken. Design en *design thinking* wordt daarom steeds belangrijker (dit wordt besproken bij het kenmerk *circulariteit*).

Om te berekenen in hoeverre de organisatievoering maatschappelijke meerwaarde creëert, maken steeds meer bedrijven gebruik van methodes als de *Social Return On Investment* (SROI)-methode, de *True Value*-methodiek van KPMG, de *TruePrice*-methodiek en de *Avance Impact*-methodie*k*. Hiermee wordt inzicht verkregen in wat investeringen opbrengen, zowel financieel als sociaal en hoe groot de impact op de maatschappij is. Het is belangrijk om daar dan ook over te communiceren (zie ook het kenmerk *transparantie*). De gemeente Almelo gebruikt de SROI-methode bijvoorbeeld om vorderingen op het gebied van integratie en arbeidsmarktkwalificatie te meten. Meervoudige waardecreatie is bij sociaal ondernemen het nieuwe *buzz*-woord. Dat wil zeggen dat je als organisatie tegelijk sociale, economische en ecologische waarde creëert.

Omschrijving van *impact* anno 2017

Impact gaat om het bewustzijn van het feit dat de organisatie een onderdeel is van de samenleving en dus op verschillende manieren impact op die samenleving heeft, waar de organisatie verantwoordelijkheid voor neemt. Impact focust daarbij op de externe non-financiële effecten van de organisatie (bijvoorbeeld op het gebied van milieu, armoede, gemarginaliseerde groepen of op de algemene gevolgen voor toekomstige generaties). Impact kan zo breed worden opgevat als het verschil tussen de situatie waarin een bedrijf bestaat en de situatie waarin het bedrijf niet bestaan zou hebben. Het gaat over de invloed en het totale effect van een organisatie door haar bedrijfsvoering, strategie en andere bedrijfsactiviteiten op de maatschappij.

Een impact-strategie gaat om het vergroten van positieve impact (de waarde) van het bedrijf op de wereld en het voorkomen of verminderen van de negatieve effecten. Het meten en het monitoren van impact is daarbij een belangrijk instrument.

Tips

Wilt u de negatieve impact van uw productieproces naar beneden brengen? Denkt u bijvoorbeeld aan het verminderen van het gebruik van water of energie, het gebruik van grondstoffen of chemicaliën, of de uitstoot van CO_2? Stel eerst vast wat uw huidige impact is, daarna kunt u doelen stellen voor vermindering. Misschien wilt u wel het voorbeeld van de NS volgen? De NS heeft besloten om zijn gebruik van fossiele energie te verminderen en heeft daarvoor geïnvesteerd in nieuwe windparken. Inmiddels rijden alle treinen op groene stroom.

- www.waterfootprint.org
- www.skao.nl
- www.mvonederland.nl/impact-meten
- www.oneplanetthinking.org
- www.trueprice.org
- www.ns.nl/over-ns/energie/groene-stroom

Als u weet welke impact u heeft, wilt u dat misschien ook aan de buitenwereld laten zien. Daarbij neemt u natuurlijk zowel de positieve als de negatieve impact mee. Computerbedrijf Apple laat bijvoorbeeld online zien wat de impact is van productie, transport en gebruik door consumenten. Maar u kunt ook kiezen voor een vorm van *impact reporting*, zoals via de GRI-methode.

- www.apple.com/environment
- www.globalreporting.org/standards

Wilt u als sociaal ondernemer weten wat uw maatschappelijke meerwaarde voor de maatschappij is? Taxi Electric in Amsterdam heeft bijvoorbeeld laten uitrekenen hoe door het gebruik van een elektrische taxi minder CO_2, fijnstof en stikstof wordt uitgestoten, in vergelijking met een normale taxi. Wat betekent dit voor het welzijn van de bewoners van Amsterdam? En hoeveel mensen zijn daadwerkelijk vanuit een uitkeringssituatie aan het werk gegaan, en wat zijn daarvan de sociale en economische effecten?

- www.social-enterprise.nl/impact-first
- www.avance-impact.nl
- www.taxielectric.nl/ons-dna

Een positieve impact leveren aan de maatschappij kan ook bijdragen aan uw mogelijkheid om financiering voor uw organisatie te regelen. Zowel *crowd funding*, het benaderen van filantropische fondsen als impact fondsen kunnen op een onorthodoxe manier bijdragen aan uw financiële ruimte. Vaak zijn deze fondsen of investeerders georganiseerd rondom een thema, zoals circulaire economie, of een sector zoals de gezondheidszorg.

- www.thegiin.org
- www.social-enterprise.nl/voor-ondernemers/wegwijzers/financiering/
- www.socialimpactventures.nl/investment-process
- www.pymwymic.com
- www.sdgi-nl.org
- www.oneplanetcrowd.com/nl

Het nieuwe werken

Oorsprong

De uitdrukking ‘het nieuwe werken’ komt in Nederland voor het eerst voor in een publicatie uit 1993, geschreven door adviesbureau Desenco. In een serie tijdschriften wordt de opkomst van de mondige burger, nieuwe technologieën, flexibele werkruimtes en het richten op *corebusiness* en *outsourcing* beschreven. In 1994 publiceert Erik Veldhoen het boek ‘Kantoren bestaan niet meer’. Het beschrijft de consequenties van nieuwe ontwikkelingen voor het kantoorwerk, de kantooromgeving en het kantoorgebouw.

Ontwikkeling

Doordat de welvaart in de jaren vijftig en zestig groeit, ontstaan de eerste multinationals, die per functionele afdeling zijn vertakt. Werknemers in de verkoopafdeling voeren uit wat de directie en het afdelingshoofd beslissen. Door een groeiend opleidingsniveau werken mensen in de jaren zeventig steeds meer met hun hoofd en wordt *matrix management* populair in het bedrijfsleven. Bij matrix management werkt hooggeschoold personeel samen in projectteams, naast hun normale werkzaamheden op de afdeling.

Flexibele werkplek

Het Duitse adviesbureau Quickborner ontwerpt in de jaren vijftig het *Office-landscape*-concept. Advies- en ingenieursbedrijf DHV is eind jaren zestig een van de eerste Nederlandse bedrijven die riante kantoortuinen creëert. Door de populariteit van het essay ‘The Servant as Leader’ van Robert Greenleaf, ontstaat er in de jaren zeventig meer ruimte voor het idee van het leggen van verantwoordelijkheid bij werknemers en het doorvoeren van een platte hiërarchie. Ook werken op afstand komt in deze tijd in zwang, dankzij elektronische agenda’s en communicatie via fax en e-mail. In 1973 is het verzekeringskantoor JALA International in Los Angeles een van de eerste bedrijven waar dat concept wordt getest. In Nederland duurt die ontwikkeling langer en is in 1989 computerbedrijf Digital een van de eerste bedrijven waar medewerkers vanuit huis gaan werken, via een terminal en modem met aansluiting op het wereldwijde netwerk van Digital.

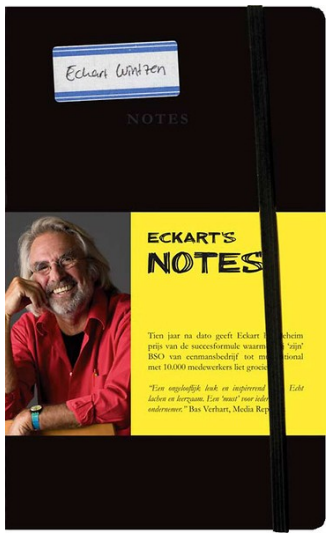
In de jaren negentig wordt thuiswerken en het idee van de ‘vrije werknemer’ in Amerika een echte hype. Telecommunicatie-expert Gil Gordon promoot het gedachtegoed van telewerken en het omschakelen van management van toezicht naar resultaatgericht management. Hij verspreidt een bumpersticker met de tekst ‘Work Naked, Work at Home’. Dit wordt later in reclame-uitingen gekopieerd door Vodafone.

Een vroeg voorbeeld van een bedrijf dat inspeelt op het nieuwe werken is Interpolis. Bij de bouw van het hoofdkantoor in Tilburg in 1996 besluit Interpolis de kantoorruimtes in te richten voor het nieuwe werken. De werkplekken zijn aangepast aan de activiteit die je verricht. Het idee is dat je van werkplek wisselt als je een andere activiteit gaat doen. De focus op flexibel werken leidt tot 30% minder kantoorruimte.

Flexibele organisatie

Philips Halfgeleiders maakt in 1991 de transformatie van een bureaucratische organisatie naar een ‘*flexible firm*’. Deze term, bedacht door Jon Atkinson in het Engeland van Thatcher, is controversieel vanwege de massaontslagen.

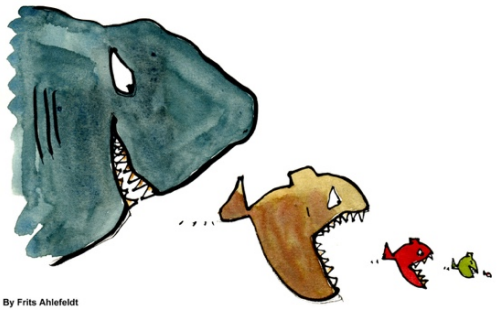
De flexible firm staat echter voor een innovatief bedrijf dat vanuit een compacte kern snel wisselt van dienst en dat kan innoveren. Philips Halfgeleiders zoekt in de jaren negentig met out-of-the-box werkende *taskforces* naar kansen in de hypercompetitieve markt.



Ook de filosofie van Eckart Wintzen over het celdelingsprincipe van een organisatie is populair. Wintzen gaat ervan uit dat een werkeenheid van meer dan 65 werknemers, zich zou moeten splitsen. Na onderzoek bij bedrijven die werken met het celdelingsprincipe merkt Peters in 'The Pursuit of Wow' (1995) op dat bedrijven die werken met compacte eenheden disproportioneel meer succesvol zijn. Ook volgens Richard Branson is dat de sleutel tot succes: '*If a business gets too big, we split it.'* Bij Virgin Airlines zorgen *Cross Functional Teams* (CFT's) ervoor dat maandelijkse verbeterpunten bekend zijn bij elke afgesplitste cel. Door de CFT's en het gedeelde merk zijn alle cellen goed met elkaar verbonden in een atomiumstructuur. Zo ontstaat een organisatie die flexibel en dynamisch is en die zich als een levend organisme aanpast aan de omgeving.

Die splitsingsstrategie is niet alleen goed voor het werkplezier van medewerkers en de efficiency van de organisatie, het is ook een beproefde strategie om innovatie te stimuleren. Een van de eerste succesvolle Nederlandse voorbeelden daarvan is Philips, dat in 1984 ASML opricht om een nieuwe business uit te bouwen rondom lithografiemachines. Drinkwaterbedrijf Vitens zet in 2011 de Vitens Innovation Playground op, een proeftuin waar innovatieve projecten en ideeën in een gesloten omgeving, namelijk een deel van het Friese net, getest kunnen worden. Hiermee wordt vermeden dat innovatie traag verloopt in de bestaande organisatie, vanwege de structuur van projectplannen en noodzakelijke positieve business cases. Wanneer een experiment binnen de Vitens Innovation Playground mislukt of niet haalbaar blijkt, blijven de kosten beperkt. Projecten die wel succesvol zijn, worden daarna in de gehele provincie Friesland uitgerold. Als die tweede fase ook succesvol is, wordt de innovatie doorgevoerd binnen heel Vitens.

Voor de Nederlandse digitale dienstverlener Incentro is splitsing van bedrijfsonderdelen één van de uitgangspunten van het bedrijfsmodel. Splitsen zorgt voor nieuwe kansen en levert hierdoor weer geluk op voor de medewerkers.



Het concept *Corporate Cannibalism* sluit aan bij de strategie van splitsing. Bij Corporate of Market Cannibalism introduceert het bedrijf nieuwe producten in een markt waar zijn eigen producten al een goede positie hebben. In feite concurreren de nieuwe producten met de eigen gevestigde producten. Hiermee wordt innovatie binnen het eigen bedrijf gestimuleerd. De mobiele telefoonmarkt is daar een voorbeeld van, merken brengen regelmatig een nieuwe versie uit die concurreert met de oude versie. Gillette Senzor gebruikt die strategie ook, door om de paar jaar een nieuw merk scheerbeleving te introduceren, dat concurreert met het eigen oude merk. Toch binden ze hiermee een vaste groep gebruikers aan zich, die anders wellicht bij de concurrent naar iets nieuws zou zijn gaan zoeken.

New World of Work

Onder invloed van globalisering en technologieontwikkelingen vindt er een transitie plaats van een producteconomie naar een diensteneconomie. Kennis speelt een steeds grotere rol. In 2005 krijgt het concept Het nieuwe werken een boost door de vertaling van het pamflet ‘The New World of Work’ van Microsoft directeur Bill Gates, met als Nederlandse titel: ‘Digitale werkstijl: het nieuwe werken’. Gates beschrijft hierin de nieuwe mogelijkheden van werken met gebruik van sociale media en ICT. Het nieuwe werken kent volgens Gates vier belangrijke kenmerken: 1. verantwoordelijke en vrije werknemers 2. sturen op resultaat en niet op methode 3. plattere hiërarchie en 4. ondersteunende faciliteiten om deze nieuwe manier van werken mogelijk te maken, zoals ICT, (tele)communicatiemiddelen en flexplekken.

Opkomst van de zzp'er

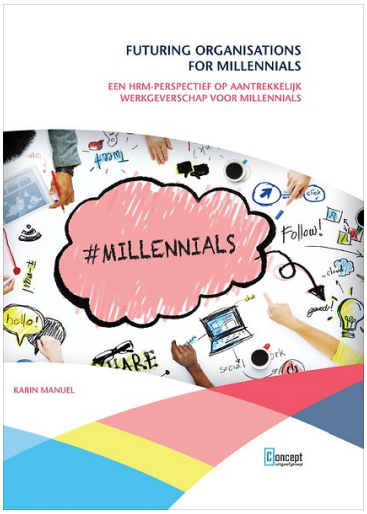
Vanaf 2000 groeit het aantal zzp'ers en flexwerkers. Bedrijven passen zich aan deze maatschappelijke veranderingen aan en er ontstaan meer flexwerkplekken, zoals Seats2meet of The Hub. Veel bedrijven gaan over op *cloudcomputing* en *crowdsourcing*. Data staat in de *cloud*, waarbij iedereen vanuit huis of op andere locatie altijd toegang heeft tot de benodigde informatie. Zo'n 20% van de Nederlandse beroepsbevolking werkt regelmatig thuis. Dankzij het nieuwe werken, vanwege het thuis- en flexwerken, ontstaat er een vagere scheidslijn tussen werk en privé. Softwarebedrijf Atlassian zorgt voor huisvesting en regelt administratieve zaken voor medewerkers. Ze kunnen naar de sportschool, er is een incompany fietsenmaker en 's ochtends staat er een uitgebreid ontbijt voor ze klaar.

De financiële crisis van 2008 versterkt de trend naar flexibilisering van arbeid. Veel organisaties zijn gedwongen om het aantal vaste medewerkers te reduceren en te gaan werken met een flexibele schil. Hoewel een deel van de zzp'ers kiest voor het zelfstandig ondernemerschap vanwege een positieve overtuiging, voor een betere balans werk-privé of vanwege de vrijheid en autonomie, blijkt het ook als constructie te werken voor bedrijven om kosten te drukken. De zzp-constructie is dan eigenlijk een verkapte loondienst.

Rond 2016 zijn er ongeveer één miljoen zzp'ers in Nederland. Politiek gezien zoekt men naar oplossingen voor het te verwachten pensioengat dat ontstaat voor al die zzp'ers, en denkt men na over collectieve oplossingen voor arbeidsongeschiktheid van zzp'ers. Zelfstandigen organiseren zich steeds meer zelf. Zo storten zelfstandige ondernemers bij Broodfonds iedere maand een bedrag op een gedeelde rekening als een soort arbeidsongeschiktheidsverzekering, waar collega's gebruik van kunnen maken bij ziekte.

Anti-autoritair werken

Bij adviesbureau Pentascope, opgericht door Engbert Breuker, staat de verantwoordelijke en vrije werknemer al vanaf de oprichting in 1991 centraal. Bij Pentascope gaat uit van het idee dat mensen het verschil maken. Aandacht voor werknemers, of liever gezegd collega's of vrienden is er dan ook volop. Pentascope kent geen functies, alleen helpers, leiders en strategen. Mensen worden ingezet op basis van hun talent en passie. Het credo 'jezelf zijn' wordt tijdens sollicitatiegesprekken gehanteerd voor het aannemen van nieuwe mensen. Deze manier van werken leidt in 2005 tot de titel van 'Beste Werkgever' en 'Beste adviesbureau van Nederland'. Consultancybureau Finext werkt sinds de oprichting in 1999 als netwerkorganisatie. Het wil een dynamische en inspirerende club zijn, waar geen ruimte is voor managers en betutteling, hiërarchie en onnodige bureaucratie. Zelfs heldere functieomschrijvingen zijn uit den boze. Elke werknemer bepaalt zijn eigen salaris en iedereen kan een project leiden, de receptie overnemen of administratieve taken verrichten.

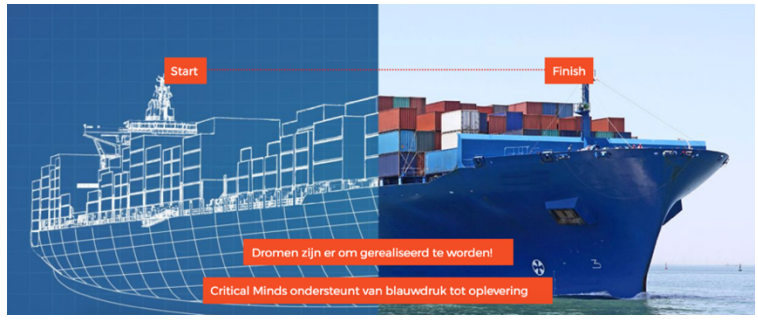


Met de komst van een nieuwe generatie werknemers, de Millennials, ontstaat er meer nadruk op deze anti-autoritaire manier van werken. Millennials, geboren tussen 1980 en 2000, hebben een andere invulling van het concept werk dan de generaties voor hen. Karin Manuel publiceert in 2017 het boek 'Futuring Organisations for Millennials', over hoe je als werkgever Millennials kunt aantrekken én behouden. Millennials zijn flexibel, kiezen niet voor een baan voor het leven, maar voor een baan of project waar ze zich tijdelijk mee verbonden voelen. Ze willen iets neerzetten en bijdragen aan de wereld waarin zij leven. Zij willen meer vrijheid, hechten veel waarde aan het ontwikkelen van de eigen vaardigheden en een goede werk-privé balans, zijn opener over hun wensen en hebben minder met hiërarchie. (Lees meer over Millennials in het hoofdstuk The Futureproof Organisatie). Ambitieuze studenten denken eerder aan een eigen bedrijf dan aan een carrière bij een groot bedrijf.

Seth Godin, in 2011 gekozen tot nummer zeventien op de lijst van meest invloedrijke business denkers, stelt in de bestseller '*Small is the New Big'* dat de tijd van hiërarchische multinationals voorbij is.

Aansturing van professionals

Er ontstaan andere gedachten over de aansturing van professionals in het tijdperk van het nieuwe werken. Managementstromingen zoals dienend en coachend leiderschap, zijn populair. Men werkt vaker met methodes die veel verantwoordelijkheden bij de professional leggen, zoals de *scrum*-methodologie en *agile* werken. Er komen meer zelfsturende teams die uitgaan van de aspecten vertrouwen, transparantie en persoonlijke verantwoordelijkheid. Buurtzorg is in 2006 een opvallende vernieuwer in de zorgsector. Buurtzorg werkt met zelfsturende teams vanuit de filosofie dat professionals dan het beste tot hun recht komen. Bij Buurtzorg zijn teams van maximaal twaalf verpleegkundigen verantwoordelijk voor één dorp of buurt. Ze doen alles zelf, van werving en administratie tot zorg. Op het hoofdkantoor werkt maar een handvol medewerkers. Door de inzet van gebruiksvriendelijke ICT wordt de administratie tot een minimum beperkt.



Ook Critical Minds, een dienstverlener op het gebied van projectbeheersing voor industriële organisaties, werkt met zelfsturende principes in een visiegedreven organisatie. Als je bij Critical Minds gaat werken, begin je met een tweejarig opleidingstraject om je persoonlijke stijl en valkuilen te leren kennen en jezelf te ontwikkelen. Critical Minds kent geen managers, leidinggevenden of gelaagdheid. Iedere Critical Mind uit zijn/haar visie in daarvoor gecreëerde waardestromen en werkgroepen. Critical Minds won in 2015 de prijs van MKB Krachtcentrale voor het slimste bedrijf van Nederland. Bij Tony's Chocolonely krijg je als medewerker inspiratie-ontbijtjes, *bootcamps*, een wekelijkse stoelmassage en een niet-roken bonus. Iemand die een baby krijgt, ontvangt een bonus. Als je die baby krijgt met iemand anders van kantoor, krijg je allebei een bonus.

Omschrijving van *het nieuwe werken* anno 2017

Het nieuwe werken gaat over het faciliteren en vertrouwen van medewerkers bij de inrichting en uitvoering van hun taken. Flexibele werktijden bieden medewerkers de gelegenheid om zelf de balans werk-privé in te richten. Thuiswerken is ook een optie. Medewerkers sturen zichzelf aan en worden op resultaat beoordeeld, op eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Het nieuwe werken gaat vaak samen met een andere infrastructuur, zoals een *open office* of flexibele werkplekken. Bij het nieuwe werken hoort een flexibele en innovatieve organisatie, die zich aan kan passen aan de omstandigheden. Vaak is er sprake van een kleine, vaste kern medewerkers, met daaromheen een grotere schil van flexibele werkers, zoals zzp'ers.

Tips

Wilt u meer ruimte geven aan de wensen van uw werknemers op het gebied van werktijden vrije tijd en tegelijkertijd de ontwikkeling van uw medewerkers stimuleren? Bij de Universiteit van Amsterdam kunnen wetenschappelijk medewerkers in aanmerking komen voor een *sabbatical leave* met doorbetaling van salaris voor maximaal zes maanden. Ze kunnen de sabbatical gebruiken om een nieuw onderzoeksproject op te zetten of om een proefschrift of publicatie af te ronden. Ook iets voor uw organisatie?

- www.uva.nl/over-de-uva/werken-bij-de-uva

Door werknemers flexibel te laten werken, afwisselend thuis en op kantoor, kunt u besparen op de reiskosten en kosten van een kantoorwerkplek. Technologiebedrijf Hewlett Packard ging terug van 9 kantoren naar 1 kantoorruimte, waardoor de kosten voor werkplekken van 8.200 euro per werknemer naar 4.200 gingen en er ruim 120 ton aan CO_2-uitstoot bespaard kon worden in slechts 4 maanden.

- www.facilitaire-info.nl/management/091017

Wilt u weten of u nog verbeteringen kunt doorvoeren met betrekking tot het nieuwe werken? Diverse websites geven specifieke informatie.

- www.overhetnieuwewerken.nl
- www.werken20.nl

Wilt u helemaal geen vast kantoor meer? Naast zzp'ers werken ook steeds meer bedrijven met flexibele werkplekken, zoals Ahrend dat doet in samenwerking met Igluu. Seats2Meet, WeWork, Spaces, The Hub en Igluu hebben flexibele kantoorruimtes, waar je betaalt wat je gebruikt en waar verrassende verbindingen tot stand kunnen komen met andere bedrijven. In elke stad zijn verschillende opties voor innovatieve of sociale bedrijfsverzamelgebouwen, zoals Collab in Amsterdam of the Social Impact Factory in Utrecht.

- www.igluu.nl/ahrend-en-igluu-bundelen-krachten
- www.spacesworks.com
- www.wework.com
- www.seats2meet.com
- www.tshcollab.com
- www.socialimpactfactory.com/utrecht

Vanaf 2016 geldt de Wet Flexibel Werken, met als doel flexibel werken te bevorderen door werknemers meer mogelijkheden te geven om thuis te werken en op voor hen gunstige tijden te werken. De wet is niet van toepassing op bedrijven met minder dan tien werknemers.

- www.awvn.nl/actueel/nieuws/wet-flexibel-werken

Flexibel werken en toch goed verbonden zijn met kantoor, vereist een goede IT-infrastructuur. U kunt diverse manieren kiezen. Documenten opslaan in de *cloud*, zodat iedereen altijd de laatste versies heeft, kan via Google Drive. Bovendien kunnen mensen tegelijkertijd in het document werken, zonder dat wijzigingen verloren gaan. Ook Dropbox is een makkelijke cloud-oplossing om documenten te bewaren en te delen met een groep collega's. Via Skype Business is online vergaderen mogelijk met beeldbellen via internet. Gezamenlijk agenda's bijhouden kan met Google Calendar. Voor de Google toepassingen is wel een Google e-mailadres nodig. En u kunt als team gaan werken met Scrum Taskbords, die iedereen remote kan bijwerken.

- www.skype.com/nl/business
- itunes.apple.com/us/app/google-calendar
- www.google.com/intl/nl_ALL/drive
- www.dropbox.com
- www.seenowdo.com

Netwerken

Oorsprong

Het woord netwerk is een samenvoeging van twee woorden: net en werk, en wordt in de 16e eeuw voor het eerst gebruikt voor aan elkaar verbonden vissersnetten. Het fenomeen van het verbinden van gelijkgestemde personen bestaat al sinds de oertijd. We kennen bijvoorbeeld vanuit de Middeleeuwen de verbanden van de kerk, de aristocratie en het gildesysteem. In 1970 beschrijft organisatiedeskundige Gross voor het eerst een netwerkorganisatie: *'Precies als een visnet bestaat uit touwen die elkaar kruisen bij de knopen, zo kan men elke organisatie-eenheid voorstellen als een knooppunt dat verbonden is met andere knooppunten in een complex netwerk.'*

Ontwikkeling

Tot de jaren zeventig betekent het woord netwerken met name groepen van gelijkgestemde personen. Vooral de elite komt samen in netwerken, zoals de Bilderberggroep, die sinds 1954 machtige politici en zakenlui verbindt. De samenleving is opgedeeld in zuilen of klassen. Door de democratiseringsgolf in de jaren zeventig ontstaan er voor het brede publiek meer mogelijkheden om zich met gelijkgestemden in nieuwe groepen te verbinden. Bewegingen als de Fietsersbond, opgericht in 1975, brengen mensen samen.

Op technologisch gebied kent men al langer het woord netwerken, zoals in energienetwerken. In 1969 ontstaat ook het internet als technologisch netwerk. Door de toenemende welvaart in de jaren zeventig worden staatsnetwerken van infrastructuur uitgebreid, zoals wegen en televisie. Het enorme succes van de eerste IBM-pc in 1983 leidt een decennium in waarin computernetwerken op grote schaal worden uitgerold.

Vanaf de jaren zeventig gebruikt men het woord netwerken ook steeds vaker in de betekenis van kennisuitwisseling tussen personen. Boeren leren bijvoorbeeld over milieuvriendelijke landbouwtechnieken in het 'Kennisnetwerk Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit'.

Dat is het begin van het werkwoord netwerken. Het is een tijd waarin het gebruikelijker wordt om van baan te wisselen en mensen gebruiken hun netwerk om voor een nieuwe baan in aanmerking te komen.

Netwerkorganisatie

Ook organisatiedeskundigen gaan zich buigen over het begrip netwerken, in de betekenis van systemen. Een omgeving van hoogwaardige producten en vele betrokken instanties vraagt om 'open systemen', met verbonden netwerken. Zo schrijft Stafford Beer in zijn boek 'The brain of the firm' in 1972: *'Variatie in de omgeving betekent variatie in de organisatie.'* Het open netwerk heeft dus een positief effect op de organisatie. In de jaren tachtig doet het begrip netwerkorganisatie zijn intrede voor flexibele organisatievormen, zoals *joint ventures* of gedeeld eigenaarschap. Concurrenten werken samen, zoals Sony en Philips die in 1983 de compact disc op de markt brengen.

Het kenmerk *netwerken* bevat inmiddels dus al vier aspecten: netwerken als groepen van gelijkgestemde personen; het uitwisselen van kennis en contacten tussen personen; een netwerk als organisatievorm en de technologische infrastructuur die interactie mogelijk maakt.

Netwerkeconomie

Deze aspecten van netwerken raken in de jaren negentig met elkaar verweven met de opkomst van internet en globalisering. Deze veranderingen vervagen de grenzen tussen persoonlijke, organisatorische en technologische verbindingen. Socioloog Manuel Castells definieert in 1996 al de 'netwerkeconomie' als nieuwe economische orde: *'Netwerken zijn voor de huidige tijd wat fabrieken voor de industriële revolutie waren. Eigenlijk zien we nu het omgekeerde proces: de decentralisatie en de desintegratie van grote verticale organisaties in zeer flexibele netwerken van kleine, verspreide eenheden: individuen, bedrijven en bedrijfjes die veranderlijk zijn en zich goed kunnen aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.'*

In een netwerkeconomie gaan bedrijven efficiënt om met de allocatie van hulpmiddelen. In *smart grids* bijvoorbeeld, wordt energieverbruik gemeten en decentraal opgewekte energie verdeeld door slimme ICT-systemen. De gemeente Rotterdam, netbeheerder Stedin, Siemens Nederland, Lyv Smart Living en Omnetric werken samen aan een slim elektriciteitsnet in Rotterdam voor 20.000 aansluitingen. Dit smart grid stemt vraag en aanbod van stroom beter op elkaar af.

Ook op het gebied van duurzaamheid en internationale samenwerking heeft de netwerkeconomie zijn uitwerking. Coöperaties winnen weer aan populariteit. Zo worden krachten gebundeld in lokale energiemaatschappijen, zoals Amsterdam Energie. Amsterdam Energie is druk bezig met de realisatie van daken met zonnepanelen, bijvoorbeeld op metrostations van de Gemeente Amsterdam. In de Park Slope Food Coop in New York wordt voedsel rechtstreeks ingekocht bij lokale boeren en zonder winstoogmerk verkocht in een supermarkt voor leden. Bankdirecteur of werkloze; iedereen werkt elke maand vier uur door bijvoorbeeld de schappen te vullen.

Door het massale gebruik van mobiele toepassingen, worden sociale en zakelijke netwerken online onderhouden. Personeel vind je via Linkedin, banen via Twitter en sites als Facebook en Instagram zijn het nieuwe sociale netwerk, een mix van bekenden en puur virtuele vrienden.

Gebruik van een netwerk

Er ontstaan nieuwe onderdelen van bedrijfsvoering die typisch zijn voor de netwerkeconomie, omdat het te maken heeft met het democratiseren van kennis en middelen en het zien van het netwerk als bron van kennis:

- Facebook vraagt zijn gebruikers om lokale versies te maken, zodat de taal past bij de lokale cultuur. Dit is *crowdsourcing*: bedrijven schakelen het publiek in als deskundige. Er zijn ook diverse crowdsourcing-platforms, waar een uitdaging of opdracht uitgezet kan worden.

- Bij *cloudcomputing* wordt gebruik van servers gedeeld. Flexibele dataverwerking bij piek- en dalbezetting zorgt ervoor dat energie-efficiëntie samen gaat met kostenbesparing. Ook kun je met je collega aan hetzelfde document werken, als een programma niet op een pc draait, maar op een server ergens 'in de cloud'.

- Complexe uitdagingen in de keten, waarbij verschillende partners nodig zijn voor het bereiken van een goed resultaat, kunnen goed opgepakt worden in een *partnerschap*. Zo werken vijf dienstverleners in de bouw samen in Het Consortium, waardoor zij een totaaloplossing kunnen bieden voor woningbouwcorporaties op het gebied van renovatie en onderhoud.

- Bij *co-creatie* helpen leveranciers, werknemers en klanten om een product te ontwikkelen. Zo heeft de Lays Chips-enquête, waarbij consumenten met suggesties mochten komen voor een nieuwe chipssmaak, uiteindelijk Patatje Joppie Chips opgeleverd.

- *Freeconomics* is het nieuwe verdienmodel voor bedrijven dat steunt op iets gratis weg geven. Internetsites als Google zijn gratis, en verdienen aan de advertenties. Een software-ontwikkelaar kan bijvoorbeeld de basisversie gratis weggegeven, maar voor extra opties geld vragen.

- Het oude waardesysteem dat erop gericht is om kennis binnen de organisatie te houden, komt te vervallen. Meer informatie wordt *open source*, wat betekent dat informatie openlijk gedeeld wordt en vrij toegankelijk is.

  De insteek daarbij is dat kennis vitaal is: wanneer alle beschikbare kennis en technologieën worden gecombineerd, worden minder fouten gemaakt en komt innovatie sneller op gang. Linux is een voorbeeld van een breed gebruikt computerbesturingssysteem dat vrij beschikbaar is voor iedereen en dat door iedereen uitgebreid kan worden.

- *Blockchain* is een technologie die veilig transacties kan vastleggen. De database is decentraal, het eigenaarschap wordt gedeeld en het is open voor aanpassingen door alle gebruikers. Financiële transacties kunnen plaatsvinden zonder (kostbare) tussenpersoon.

  De Gemeente Rotterdam heeft bijvoorbeeld samen met Deloitte een systeem voor de vastgoedsector ontwikkeld. De blockchain-technologie zorgt voor snelle en veilige vastlegging van huur- en koopcontracten en uitwisseling van data in een gedeelde database. De betrokken partijen (taxateur, makelaar, koper, verkoper, bank en kadaster) kunnen zo allemaal tegelijk over dezelfde courante informatie beschikken tegen lagere kosten.

Omschrijving van *netwerken* anno 2017

Het kenmerk *netwerken* gaat over de structuur van de organisatie en over hoe de organisatie functioneert: als een netwerk. Het gaat ook over de actie van het netwerken: hoe houdt u goed contact met uw stakeholders en innovators?

Qua structuur bestaat een netwerkorganisatie bij voorkeur uit een compacte kern van vaste medewerkers, gecombineerd met een flexibel netwerk van andere organisaties en zelfstandigen. Een netwerkorganisatie gelooft in de meerwaarde van samenwerken en leren, binnen de organisatie en daarbuiten. Projecten worden ontwikkeld in co-creatie.

De organisatie staat per definitie open voor innovatie en verfrissende visies van anderen. Een netwerkorganisatie leert van de kennis om zich heen en is bereid haar eigen kennis te delen. De organisatie profiteert van de invloed van stakeholders en realiseert zich dat het netwerk de waarde van het bedrijf vertegenwoordigt.

Tips

Heeft u een goed idee, maar is financiering lastig? Stimuleer dan uw netwerk om mee te betalen. Tegen een aantrekkelijke rente of aandelen zijn burgers en investeerders al snel bereid om in uw bedrijf of project te investeren. *Crowdfunding* helpt goede ideeën te verwezenlijken tegen aantrekkelijke voorwaarden. De Chocolatemakers, makers van duurzame chocolade met een *zero waste*-doelstelling, kregen op die manier 244% van hun doelbedrag gefinancierd. Voor sociale en duurzame ondernemingen is One Planet Crowd een goed platform. Maar er zijn meerdere platforms, met diverse specialisaties:

- www.oneplanetcrowd.com
- www.symbid.nl
- www.crowdaboutnow.nl
- www.chocolatemakers.nl
- www.kickstarter.com

Innovatie ontstaat niet alleen van binnenuit. U kunt ook gezamenlijk met de buitenwereld werken aan innovatie. Met *crowdsourcing* kunt u via internet een grote, diverse groep mensen om hun mening vragen, waardoor de beste ideeën naar boven komen. Lego doet dat bijvoorbeeld met een platform waar gebruikers en fans voorstellen kunnen doen voor nieuwe producten, zoals voor de Famous Architectures. Philips heeft in 2012 in samenwerking met verschillende Nederlandse gemeenten een innovatiewedstrijd uitgeschreven voor duurzame straatverlichting. U kunt uw eigen open innovatie-*community* bouwen, of gebruikmaken van andere communities:

- www.ideaconnection.com
- www.innofication.com
- www.lightchallenge.eu

Wilt u aan de slag met een partnerschap, maar heeft u daar geen ervaring mee? Op Partnerschappen.nl vindt u de basisinformatie die u nodig heeft, inclusief de vragen die u zichzelf van tevoren moet stellen. De verschillende thema's van de Sustainable Development Goals bieden een goed framework voor samenwerking, bijvoorbeeld op het thema voedsel of energie. Dit geldt zowel voor nationale als internationale samenwerking. U kunt daarin het voorbeeld van Philips volgen, dat samen met UNICEF, World Vision, Save, Hospitainer en Bioneedle werkt aan de bouw van ziekenhuizen in Afrika.

- gateway.sdgcharter.nl
- www.partnerschappen.nl

U kunt uw netwerk uitbreiden met innovatieve, scherpe denkers en doeners. Hierdoor raakt u ongetwijfeld geïnspireerd tot nieuwe ideeën en samenwerkingen. Sluit aan bij innovatieve netwerken zoals:

- www.singularityhub.com
- www.permanentbeta.nl
- www.openinnovatie.nl

Zingeving

Oorsprong

Zingeving bestaat uit twee woorden: zin en geven. Het woord zin is afgeleid van het Latijnse *sentire*, dat voelen betekent. Zin heeft te maken met begeerte (ergens zin in hebben), maar ook met een hoger doel, een spirituele betekenis, zoals in 'de zin van het leven'. Een oude verwijzing naar zingeving komt van de Griekse filosoof Aristoteles (384 - 322 v.Chr.) '*Happiness is the meaning and the purpose of life, the whole aim and end of human existence'*.

Zingeving in een zakelijke context duikt voor het eerst op tijdens de Industriële Revolutie in de 19e eeuw, als sommige grootindustriëlen zich het lot en de verheffing van hun arbeiders aantrekken. Op het terrein van de Nederlandse Gist & Spiritusfabriek, bouwt eigenaar Jacques van Marken in 1869 een heel dorp. Als arbeider krijg je een eigen huis met tuintje, breng je jouw kinderen naar de bedrijfsschool en lees je ter ontspanning een boek uit de fabrieksbibliotheek. Een van de eerste grote ondernemers die vindt dat de onderneming iets moet bijdragen aan de samenleving is Henry Ford. In zijn in 1922 uitgekomen biografie schrijft hij: *'Een onderneming die niets anders voortbrengt dan geld, is een armzalig soort onderneming'*.

Ontwikkeling

In de jaren vijftig ontstaan de eerste multinationals, grote bedrijven met hiërarchische bedrijfsculturen, waarin werknemer en werkgever sterk met elkaar verbonden zijn. Levenslang emplooi, kinderen van arbeiders die studeren via het studiefonds van het bedrijf, het ontstaan van bedrijfsdorpen; in die hechte onderlinge afhankelijkheid vinden zowel werknemers als de ondernemer betekenis. Ook de rol van de ondernemer als verheffer van de arbeider is een stap naar meer zingeving bij bedrijven. Zo ontplooit Frits Philips zijn personeel op basis van waarden als zuinigheid en loyaliteit.

De noodzaak van wederopbouw wordt breed gedragen en mensen zien hun werk ook als bijdrage aan die wederopbouw. Zingeving staat voor loyaliteit tussen organisatie en werknemer in de jaren vijftig en zestig.

Toegenomen welvaart en opleidingsniveau zorgen eind jaren zestig voor een uitbarsting van idealisme. Jongeren protesteren tegen de gevestigde orde en ongelijkheid. Werknemers willen de vrijheid om een eigen passende carrière te kiezen: ze zoeken naar werk waar ze zin in hebben en wisselen sneller van baan. De eerste uitzendbureaus ontstaan, zoals Uitzendbureau Amstelveen van Frits Goldschmeding, dat in 1964 wordt omgedoopt tot Randstad Uitzendbureau. Bovendien komt er meer aandacht voor de persoonlijke behoefte of zingeving van werknemers. Vanuit de filosofie dat iedereen iets waardevols heeft om toe te voegen, groeit binnen organisaties ruimte voor de ideeën van het personeel, in bijvoorbeeld ondernemingsraden. Op persoonlijk vlak zorgt de hippietijd voor een bloei aan religies en levensovertuigingen. Ook worden de eerste bedrijven opgericht die als basis een hogere missie hebben. Steve Jobs bouwt in 1971 de Apple I met als doel computers voor een groter publiek geschikt te maken.

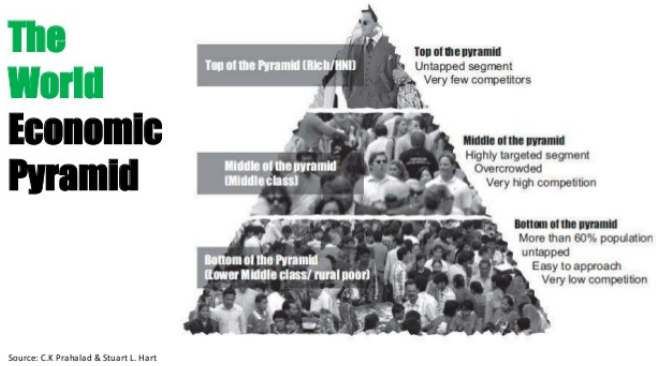
Jaren tachtig

De oliecrisis van 1979 en de angst van de Koude Oorlog leidt een tijd in van bezuinigingen en no-nonsense-denken. In de jaren tachtig vindt een verzakelijking en professionalisering van werk plaats. Werknemers zoeken in deze crisistijd naar zekerheid; het gaat om geld verdienen en je baan houden. Zingeving speelt in de jaren tachtig en in het begin van de jaren negentig een beperkte rol binnen bedrijven. Het menselijke verlangen iets te betekenen wordt met name buiten het werk geuit. Tijdens het grootste protest ooit in Nederland, tegen de kruisraketten in 1983, staan 450.000 actievoerders op het Malieveld.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

De behoefte om betekenis te vinden in werk groeit vanaf het midden van de welvarende jaren negentig. Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) creëert meer aandacht voor vrijwilligerswerk vanuit het bedrijf. Personeelsbemiddelaar Vitae (nu Experis) zet sinds 1996 maatschappelijke projecten op waarbij leveranciers en klanten meehelpen in de uitvoering en ondersteuning. Op zo'n dag worden alle vestigingen gesloten om bijvoorbeeld een aantal hectaren bos op te knappen of een mountainbikeparcours aan te leggen voor moeilijk opvoedbare kinderen. Richting het nieuwe millennium is er een verandering in de tijdgeest zichtbaar die tegen de toenemende globalisering in gaat. Er komt meer waardering voor het lokale *do-it-yourself*, men wil van massaproductie naar kleinschaligheid en van individualisering naar verbondenheid. In organisaties komt er in toenemende mate aandacht voor welzijn, werknemersparticipatie en zingeving. Veel mensen doen aan vrijwilligerswerk, naast hun baan, of ondersteunen goede doelen.

Bottom-of-the-pyramid



Voor internationale bedrijven is de *Bottom-of-the–pyramid*-theorie een manier om zingeving te combineren met een businessmodel. Hiermee kun je zowel de allerarmsten helpen als een grote afzetmarkt creëren. Het idee van deze werkwijze is om producten tegen lage prijzen en marges aan te bieden, maar een fatsoenlijke winst te bereiken door enorme hoeveelheden te verkopen. Unilever brengt al in 1987 het merk Wheel wasmiddel op de markt in India. Wheel wordt verkocht tegen een prijs die 30% lager is dan Unilevers andere wasmiddelen. Zo kan Unilever ook de lage-inkomens- groepen bereiken en daarmee een grote nieuwe doelgroep aan zich binden. Unilever werkt met *home advisors*, een groep vrouwelijke verpleegkundigen en diëtisten, die op bezoek gaan bij vrouwen in lokale gemeenschappen om hen te adviseren over gezondheid en hygiëne.

In 1996 starten Iqbal Quadir en Muhammad Yunus Grameen Telecom. Hun Village Phone combineert microfinanciering en mobiele technologie om de toegang tot mobiele diensten te versterken en met name vrouwen op het platteland van Bangladesh een nieuwe bron van inkomsten te geven.

Maatschappelijke missie

Rond het millennium doet zingeving en spiritualiteit breder z'n intrede op de werkvloer. Bij computerbedrijf Intel zijn medewerkers actief in diverse groepen rondom thema's als levensovertuiging of identiteit. Sociaal ondernemerschap begint op te komen in Nederland. Een sociale onderneming onderneemt met een maatschappelijke missie (lees ook het kenmerk *impact*). Het is een ultiem voorbeeld van de combinatie van zingeving en werk. Een van de eerste sociale ondernemingen is Valid Express, opgericht in 1999. Bij het bedrijf van oprichtster Nicolette Mak werken 'mensen met een lastig lichaam' als koerier in aangepaste auto's. In 2012 wordt het bedrijf overgenomen door Post NL.

Maar ook 'gewone' bedrijven besteden steeds meer aandacht aan maatschappelijk betrokken ondernemerschap. TNT werkt bijvoorbeeld sinds 2002 samen met het Wereldvoedselprogramma van de VN. Medewerkers zetten hun expertise over transport in om de logistiek van voedselverspreiding te verbeteren in arme gebieden. Het facilitaire familiebedrijf Vebego richt zich volgens zijn nieuwe targets op 'betekenisvol werk bieden aan 50.000 medewerkers'.

Na het knappen van de internetbubbel in 2000, die wordt opgevolgd door een internationale bankencrisis, uiteindelijk gevolgd door een economische crisis, komt de economie in een recessie. Dit leidt vanaf 2010 tot onvrede bij het grote publiek en een groei van de Occupy-beweging. Men wil een maatschappelijke insteek van de financiële sector in plaats van '*greed*'.

Een voorbeeld daarvan is Vokomokum, een collectief dat vanaf 2008 biologisch en vegetarisch voedsel collectief inkoopt en waarin alle leden een deel van de werklast op zich nemen. Eens per twee maanden levert elk lid een paar uur werk. Daardoor kunnen alle leden maandelijks biologisch voedsel bestellen tegen groothandelsprijzen plus 5% van de gemaakte kosten.

Nieuwe spelers

De link tussen zingeving en werk wordt vanaf de jaren tien nog sterker. Filantropische instellingen zijn een actieve partner van bedrijven in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen. Internationaal zijn organisaties als de Bill & Melinda Gates Foundation actief. Maar ook in Nederland zijn filantropische organisaties steeds openlijker betrokken bij maatschappelijke ontwikkelingen, zoals Stichting MA. Zij combineren een zingevingsdoel met hun investeringskracht, om verbetering van de situatie in de wereld te bereiken. Ook uit de groei van *impact-investment* blijkt de behoefte van investeerders en de financiële sector om bij te dragen aan het goed doen en verbeteren van de wereld (lees hier meer over bij het kenmerk *impact*).

Balans

De *Millennials* komen als werkende generatie organisaties binnen (lees ook het stuk Tijdgeest). Deze generatie hecht waarde aan werk als een plek waar ze zin geven aan hun bestaan en zich kunnen ontwikkelen. Ze sluiten zich aan bij een bedrijf met een aansprekende missie, passie of cultuur, die past bij een persoonlijk gevoel van 'zin hebben'. Tegelijkertijd ervaren veel mensen stress op het werk. Jaarlijks meldt 14% van de werknemers *burn-out*-klachten. Dat zet bedrijven aan het denken over balans, zingeving en motivatie van werknemers. Mensen worden aangespoord om bewustere keuzes te maken voor hun welbevinden op het werk. Cursussen zoals Mindfulness op het werk vinden gretig aftrek. Anno 2017 is zingeving een gangbaar onderwerp tijdens sollicitaties en functioneringsgesprekken.

Omschrijving van *zingeving* anno 2017

Zingeving gaat over de menselijke behoefte om te weten wat het hogere doel van ons leven is en betekenis te geven aan ons leven. Het element zingeving binnen een organisatie speelt op het niveau van de organisatie zelf (wat is de *raison d'etre* van de organisatie) en op het niveau van de medewerkers (hoe vindt de medewerker zingeving in zijn werk).

Op organisatieniveau gaat zingeving over de positieve bijdrage van de organisatie aan de maatschappij. De organisatie draagt een idealistische visie of missie uit en betekent met de organisatie iets voor de wereld. Zingeving op het niveau van de individuele medewerker, gaat vaak over de mogelijkheid om invulling te geven aan de behoefte iets bij te dragen aan de samenleving en betekenis te geven aan het eigen leven.

Tips

Een veel toegepaste manier om zingeving binnen organisaties te vergroten, is vrijwilligerswerk. U kunt uw medewerkers een aantal uren per jaar 'geven' waarin zijn zich mogen inzetten voor een goed doel. Als u wilt weten welk interessant vrijwilligerswerk er in uw omgeving te doen is, kunt u contact opnemen met een van de lokale vrijwilligerscentrales, die bemiddelen tussen bedrijf en vrijwilliger. U kunt daar ook een Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO-)Monitor doen, om te kijken welk werk bij uw club past.

Bij taxibedrijf Uber geven medewerkers codeerles op Amsterdamse basisscholen. Bedrijven hebben in toenemende mate behoefte aan voldoende programmeurs. Scholen realiseren zich dat coderen het nieuwe rekenen is, maar ze hebben vaak niet de middelen om die lessen zelf te organiseren. Uber helpt nu om kinderen de basis van coderen te leren door een eigen spel of app te bouwen. Bij financiële dienstverlener ASR hebben medewerkers workshops financiële opvoeding gegeven aan ouders uit Rotterdamse achterstandswijken.

- www.nationalembomonitor.nl/introductie/
- www.nederlandcares.nl
- www.asrnederland.nl

Als teambuildings-uitje kunt u ook denken aan het meedoen met de grootste vrijwilligersactie van Nederland, NLdoet. Op die dag zetten bedrijven hun beste beentje voor en steekt iedereen een dag(deel) de handen uit de mouwen voor een goed doel. Zo heeft inkooporganisatie Intrakoop met haar medewerkers geholpen bij een aantal zorginstellingen, door onder meer de terrassen klaar te maken voor de lente en de huiskamer een nieuwe frisse look te geven.

- www.intrakoop.nl/Organisatie/Nieuws
- www.nldoet.nl

Geeft u uw medewerkers ruimte voor zingeving en spiritualiteit op het werk? Een cursus Mindfulness of het bieden van een meditatieruimte op het werk kan erg gewaardeerd worden. Het Belgische bedrijf Colruyt stimuleert dat medewerkers tijdens de middag Yoga volgen. Daarnaast beschikken ze over een ontspanningsruimte en komt er een stilteruimte. Daar kunnen medewerkers rusten, tot zichzelf komen na een lange vergadering en mediteren, met als bedoeling om daarna frisser, helderder en met volle energie aan de slag te gaan. Bij het Centrum voor Mindfullness vindt u incompany-trainingen Mindfullness. Hierdoor vinden medewerkers meer balans en zijn ze minder gevoelig voor stressgerelateerde klachten. Het ziekteverzuim in uw organisatie kan hiermee flink naar beneden gaan.

- markmagazine.be/opkomende-trend-meditatie-op-de-werkvloer
- centrumvoormindfulness.nl

Waarom is uw organisatie opgericht? Wat is het hogere doel van uw organisatie? Bedrijven die helder hebben wat hun hogere doel is, hun '*purpose'*, zijn over het algemeen meer succesvol. '*Mensen kopen niet wat je doet, maar waarom je het doet*', zegt managementgoeroe Sinek. Bedrijven die hun intentie scherp hebben, blijken tegenslagen beter aan te kunnen en innovatiever op te lossen. Bij mobiele telecomaanbieder Truphone hebben de salesmensen daarom de 'Why-Training' gevolgd. Het geeft een gevoel van betekenis en stimuleert creativiteit.

- www.truphone.com
- www.startwithwhy.com

Transparantie

Oorsprong

Het woord transparantie stamt af van het Latijnse woord *transparentem*, waarbij trans wordt vertaald als ‘door’, en parare als ‘verschijnen’. In het Nederlands betekent transparant letterlijk doorschijnend, figuurlijk heeft het betrekking op helderheid en openheid. William Shakespeare was een van de eersten die het woord in de figuurlijke betekenis gebruikte, in de 16e eeuw. Zo schrijft hij in Romeo en Juliet ‘*Transparent heretiques be burnt for liars*’, waarbij transparantie de betekenis heeft van openlijk.

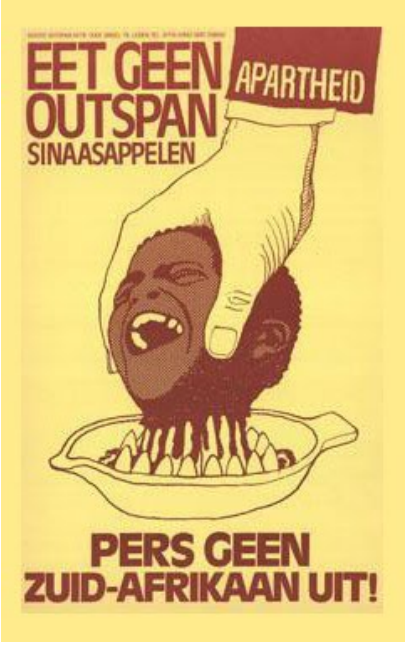
Ontwikkeling

Het begrip transparantie gaat oorspronkelijk over het geven van helderheid over producten. Al vanaf 1917 is er in Nederland aandacht voor transparantie over voedselveiligheid met de Warenwet voor Voedselveiligheid. Sinds 1935 komt er de verplichting bij om ingrediënten van etenswaren door middel van een etiket weer te geven. Zo ontstaat er meer helderheid over de inhoud van producten.

In de VS ontstaat er rond de jaren dertig een sterke roep om transparantie, maar dan over de financiële resultaten van bedrijven. Bedrijven willen door middel van openheid het vertrouwen van investeerders terugwinnen na de grote beurscrash en publiceren hun financiële cijfers. In Nederland is de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank (inmiddels Rabobank) een van de eersten die vanaf 1958 jaarverslagen uitbrengt, met daarin informatie voor aandeelhouders en klanten over verzekeringen, hypotheken en winstverdelingen. Gedurende de jaren zestig komen meer organisaties naar buiten met hun financiële verslaglegging.

Tot de jaren zeventig leggen bedrijven alleen financiële gegevens vast. Dit verandert met de komst van sociale rapportages. Amerikaanse rubberproducent Avon komt in 1976 met een sociaal jaarverslag. De producent bespreekt hierin de relatie van het bedrijf met het milieu, de werknemers en de gevolgen van zijn productieproces op kleine en grote schaal.

Herkomst & inhoud



Door snelle internationalisering worden delen van productieketens over de wereld verspreid. Onder druk van milieuorganisaties en bewuste consumenten wordt openheid steeds belangrijker. Consumenten hebben hierin een groeiende machtspositie. Zij willen weten wat de herkomst van producten is en onder welke omstandigheden die zijn geproduceerd. Zo wordt import van Zuid-Afrikaanse wijn en sinaasappelen tijdens de jaren tachtig door veel landen geboycot vanwege het politieke apartheidssysteem. In 1988 ontstaat het Max Havelaar-keurmerk voor een eerlijke prijs voor producenten, *fair trade*, vooral bekend van de koffie.

Op Europees niveau komt er rond 1980 wetgeving over het vermelden van hulpstoffen in producten, de zogeheten E-nummers, op de verpakking van een product. Een volgende stap is dat fabrikanten vanaf 1990 op voedingsmiddelen de energiewaarde (in kilojoules en calorieën) en voedingswaarde van producten op het etiket moeten weergeven. In 2010 besluit de EU dat ook het land van herkomst van vlees en groenten op het etiket vermeld moeten worden. Hiermee kan de consument een bewuste keuze maken voor gezonde en duurzame producten.

Rapportage

Transparantie komt begin jaren negentig op als begrip in het kader van de ethiek van bedrijven. In 1993 wordt Transparency International opgericht, een internationale organisatie die corruptie in kaart brengt, zowel in het bedrijfsleven als in de politiek. The Body Shop publiceert in 1995 een Values Report, waarin de aanpak omtrent sociale omstandigheden, milieu en dierproeven wordt omschreven. Vanaf midden jaren negentig komt er meer aandacht voor gestandaardiseerde manieren om te rapporteren over effecten van de bedrijfsvoering op de omgeving.

Er komen duurzaamheidsindexen, die bedrijven ten opzichte van elkaar beoordelen. In 1999 wordt gestart met de Dow Jones Sustainability Index, in de loop der jaren gevolgd door vele andere indexen zoals de Access to Medicine Index, Access to Seed Index, Access to Nutrition Index en de Responsible Mining Index.

In 2000 wordt de internationale organisatie Global Reporting Initiative (GRI) opgericht, die richtlijnen opstelt voor rapportage over financiën, sociale effecten en het milieu met transparantie als doel. Vanwege schandalen bij multinationals zoals Enron wordt in 2002 in de VS de wet Sarbanes-Oxly aangenomen, die bedrijven verplicht om open te zijn over financiën en mee te werken aan interne controles. In Europa worden alle beursgenoteerde bedrijven vanaf 2005 verplicht om hun jaarverslagen en bonusbeleid openbaar te maken. De verslagen moeten zijn geschreven volgens richtlijnen van de International Financial Reporting Standards (IFRS).

In 2003 wordt het boek 'The Naked Corporation, how the age of transparency will revolutionize business' gepubliceerd door Don Tapscott en David Ticoll. Dit boek beschrijft hoe organisaties transparantie juist kunnen benutten door meer maatschappelijk vertrouwen te wekken. Transparantie gaat steeds vaker over de openheid over de impact van een organisatie op het gebied van grondstoffen en de ecologische voetafdruk. Zo maakt bijvoorbeeld Elektronicabedrijf LG zijn CO_2-voetafdruk openbaar. Andere bedrijven zijn open over hun waterverbruik, zoals Dole Food Company die het directe en indirecte gebruik van zoet water voor de productie meet. Het kenmerk *impact* beschrijft deze ontwikkeling in meer detail.

Digitalisering

Transparantie krijgt ook een swung door technologische ontwikkelingen. Meer organisaties maken gebruik van digitale methodes om hun gebruikers en consumenten inzicht te geven in hun handelsketens en duurzaamheid.

Zo geeft het Utz Certified label inzicht in de keten door middel van een *track and trace*-methode. Kopers kunnen via een code op bijvoorbeeld koffie, thee en cacao, online zien van welke boerderij het product afkomstig is.

Het openbaar maken van informatie wordt door het toenemende gebruik van internet gebruikelijker en gestimuleerd. Steeds meer informatie is vrij toegankelijk (*open source*) en door de opkomst van *social media* kunnen consumenten zelf online organisaties en producten beoordelen. Met de Questionmark scan-app kun je de streepjescode van een product met de camera van je telefoon scannen. Je ziet direct hoe goed of slecht het product scoort op het gebied van duurzaamheid en hoe gezond het is.

Oordeel gezondheid

Questionmark	Uitleg	Voedingscentrum
Ja	Past in de basis van je dagelijkse voeding. Een gezond voedingspatroon bestaat uit producten van deze categorie.	Schijf van Vijf
Redelijk	Dit is een prima keuze als je jezelf iets extra's gunt. Dat kan 3-5 keer per dag met iets kleins.	Dagelijks buiten de schijf
Matig	Als dagelijks extraatje is dit product minder goed dan de producten uit de categorie 'redelijk'.	
Niet echt	Deze producten kun je bij uitzondering kiezen, maar beter niet meer dan drie keer per week.	Wekelijks buiten de schijf
Nee	Deze producten zijn -ook als uitzondering- niet gezond. Probeer ze te vermijden.	

In 2014 is er EU-regelgeving vastgesteld die multinationals uit de EU verplicht om te rapporteren over de niet-financiële impact van hun bedrijfsvoering, de zogenaamde Transparantierichtlijn. Deze richtlijn geldt vanaf 2016 ook in Nederland.

Rol van consumenten

De consument zoekt meer openheid, verwacht op de hoogte gehouden te worden van de stand van zaken. Of het nu gaat om excessieve bonussen in de publieke of financiële sector of schandalen rondom producten.

Ook belangenorganisaties springen in dit gat. In 2014 blijkt bijvoorbeeld dat een vleesgroothandel paardenvlees als rundvlees had verkocht. Voedselwaakhond Foodwatch dwingt via de rechter af dat de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit de afnemers van het vlees voor de consumenten openbaar maakt. In de lijst staan ook een aantal grote Nederlandse supermarkten.

De burger verwacht van organisaties ook heldere communicatie buiten het jaarverslag om. Sectoren gaan daarom werken met labels of keurmerken. De bouwsector heeft bijvoorbeeld de BREEAM-methode omarmd, een milieu-beoordelingsmethode en classificatiesysteem voor gebouwen. Maar ook regelgeving stelt strengere eisen aan transparantie. Het energielabel voor apparaten is bijvoorbeeld een door de Europese Unie verplicht informatielabel. Maar ook voor huizen, auto's en andere gebieden, zoals veiligheid en afbreekbaarheid, ontstaan labels.

Er is ondertussen zo'n grote diversiteit aan keurmerken, dat het voor consumenten bijna onmogelijk is om door die bomen nog het bos te zien. Om de consument een handreiking te bieden, publiceert Stichting Milieu Centraal in 2016 een lijst van elf topkeurmerken, waar de consument op kan vertrouwen. Natuurlijk zijn de keurmerken die niet in die lijst genoemd worden, niet blij met deze selectie. En is er ook kritiek op een aantal van de geselecteerde keurmerken.

Integrated reporting

Integrated reporting wordt langzamerhand de nieuwe standaard voor rapportage. Integrated reporting is een manier om als bedrijf verantwoording af te leggen over de bedrijfsvoering. Niet alleen door inzicht in de cijfers, maar door aan te geven hoe het bedrijf heeft bijgedragen aan de maatschappij (waarde creatie) en wat de impact op de samenleving is. Belangrijk in dat proces is overleg met *stakeholders*, aandacht voor de lange termijn en samenhang tussen de verschillende onderdelen.

Omschrijving van *transparantie* anno 2017

Transparantie gaat over openheid en inzichtelijkheid. Als Futureproof Organisatie wil je verantwoording afleggen als maatschappelijke speler. Het is belangrijk om proactief te communiceren met de buitenwereld, over zaken die spelen en gaan spelen. Zodat *stakeholders* in een vroeg stadium kunnen meedenken over de richting van het bedrijf.

Communicatie van de organisatie moet erop gericht zijn om inzicht te bieden in de bedrijfsprocessen en data, in de negatieve en positieve impact op de omgeving en in de visie van uw organisatie (geef aan waarom uw organisatie op de wereld is, hoe zij functioneert, waar u heen wilt en hoe dat gaat tot nu toe - zowel de successen als de mislukkingen). Deze informatie moet zowel in het jaarverslag staan (*integrated reporting*) als blijken uit overige communicatie-uitingen.

Voor producenten gaat transparantie ook over helderheid over het productieproces en de eigenschappen en inhoud van producten.

Tips

Door open te zijn over het commentaar dat uw organisatie krijgt, kunt u *goodwill* kweken. Google maakt bijvoorbeeld verzoeken en klachten van gebruikers openbaar in het *transparency report* en geeft weer hoe kritiek wordt verwerkt in de organisatievoering.
Er zijn ook bedrijven in te huren die voor u online (in de *blogosphere*) zoeken naar kritiek op uw organisatie. Zo weet u hoe er over uw club gepraat wordt en kunt u er eventueel zelf op reageren. Dat heet een *webcare*-strategie. Organisaties als KPN en de NS staan er om bekend dat ze zelf actief reageren op twitterberichten.

- www.google.com/transparencyreport
- www.lindanieuws.nl/nieuws/8-x-de-leukste-social-media-reacties-van-bedrijven
- www.contactcare.nl/webcare-onmisbaar

Digitale communicatie is belangrijk, ook in het kader van transparantie. U kunt de klant een kijkje in de keuken geven met een video-verhaal. Saaie informatie maakt u aantrekkelijk door mooie *visuals* en *infographics*.

- www.emerce.nl/best-practice
- piktochart.com

Fouten zijn de beste garantie om te leren. De grootste uitvindingen kwamen voort uit mislukkingen. In de zorgsector wordt daarom jaarlijks een prijs uitgereikt voor de briljantste mislukking in de sector. Misschien kunt u uw eigen briljante mislukkingen delen?

- www.briljantemislukkingen.nl
- www.cbinsights.com/blog/corporate-innovation

Transparantie gaat ook over het betrekken van *stakeholders* bij uw organisatie. Organiseer een open dag voor de buurt. Organiseer een *expert*-diner voor uw grootste criticasters, waarbij zij u tips kunnen geven. Zo'n zeventig bedrijven in Nederland werken al met een Raad van Kinderen, die hun organisatie op frisse manier adviseert en scherp houdt.

- www.innovatiefaandeslag.be/tool/stakeholdersaanpak
- www.frieslandcampina.com/nl/nieuws/raad-van-kinderen

Wilt u aan de slag met *integrated reporting*? Er is een Internationaal Integrated Reporting Framework, dat de hoofdlijnen van de methode beschrijft. De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van accountants heeft informatie over de ervaringen met integrated reporting voor u op een rijtje gezet. De richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) zijn een van de meest gebruikte standaarden voor gecombineerde verslaggeving van duurzaamheid en financiën. Daarmee kunt u gekwantificeerde doelen opnemen in uw rapportage. In de transparantie-benchmark van het Ministerie van Economische Zaken kunt u vervolgens kijken of uw jaarverslag goed scoort ten opzichte van jaarverslagen van andere organisaties.

- integratedreporting.org
- www.nba.nl/themas/externe-verslaggeving
- www.globalreporting.org
- www.duurzaamheidsverslag.nl
- www.transparantiebenchmark.nl

Diversiteit

Oorsprong

Het woord diversiteit komt voort uit het Latijnse woord *diversitas*, wat verscheidenheid betekent. Een van de eerste referenties aan diversiteit komt van de Franse filosoof Michel de Montaigne, die in 1580 in zijn Essais schrijft: '*Er zijn nog nooit twee mensen op aarde geweest die dezelfde mening zijn toegedaan. Hun meest universele kwaliteit is diversiteit'*. Een eerste voorbeeld van bewust diversiteitsbeleid is de campagne van de Amerikaanse overheid tijdens de Tweede Wereldoorlog om vrouwen voor de arbeidsmarkt te werven. Zo'n twintig miljoen vrouwen nemen daardoor de plaats in van de mannen die in het leger zitten, onder het motto 'We can do it'.

Ontwikkeling

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog is er in Nederland weinig diversiteit op de werkvloer. Door typische mannen- en vrouwenberoepen is vaak de enige aanwezige diversiteit het verschil in leeftijd, ervaring en competentie. Een Nederlands bedrijf dat al in de jaren vijftig een actief diversiteitsbeleid gericht op vrouwen heeft, is Verkade. In de tijd dat fabrieksarbeiders voornamelijk mannen zijn, adverteert Verkade met de slogan 'Meisjes, komt werken bij Verkade, en neem gerust je moeder mee'.

In 1967 wordt het verboden vrouwelijke medewerkers te ontslaan op het moment dat zij trouwen of kinderen krijgen. Het is de tijd van de tweede feministische golf. Ludieke acties worden georganiseerd door de Dolle Mina's, zoals de bezetting van Business School Nijenrode in 1970, omdat daar alleen mannelijke studenten worden toegelaten. In 1975 stellen de lidstaten van de Europese Economische Gemeenschap (EEG) dat mannen en vrouwen voor hetzelfde werk hetzelfde loon moeten ontvangen. Meer vrouwen gaan werken omdat deeltijdwerk in zwang komt.

De strikte grens tussen mannen- en vrouwenberoepen vervaagt vanaf de jaren zeventig, omdat het gemiddelde opleidingsniveau van de vrouw stijgt. Dit is ook een gevolg van een maatschappelijke ontwikkeling, de hippietijd, waarin anders tegen de traditionele man-vrouwrolverdeling wordt aangekeken.

Migratie & integratie

Tussen 1945 en 1965 komen ongeveer 200.000 Indische Nederlanders naar Nederland. De meeste daarvan krijgen gemakkelijk een baan, ook omdat ze de Nederlandse taal spreken en dezelfde opleidingen hebben genoten. Vanaf de jaren zestig wordt de werkomgeving meer divers door de komst van arbeidsmigranten, de zogenaamde 'gastarbeiders'. In 1961 sluit de Nederlandse overheid het eerste arbeidsverdrag met Spanje, in 1964 met Turkije en in 1969 met Marokko. In het eerste jaar mogen in Marokko ook vrouwen worden geworven, die in Nederland bijvoorbeeld als naaister of schoonmaakster gaan werken. De arbeiders worden ingezet voor laaggeschoold werk, met name in de metaalsector, de bouw en de voedingsmiddelenindustrie.

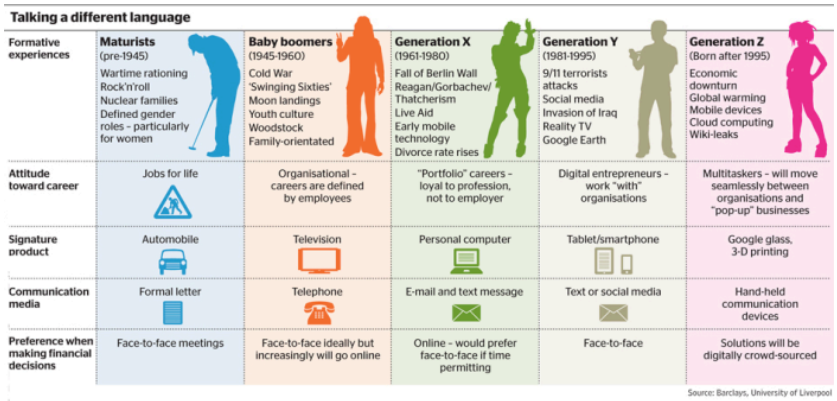
© Robert de Hartogh / nfa, coll. Nederlands fotomuseum

Vanaf 1975 komt de gezinshereniging bij Turken en Marokkanen uitgebreid op gang: de alleenstaande mannen laten hun vrouw en kinderen overkomen uit het land van herkomst. Kinderen gaan in Nederland naar school en integreren in de maatschappij. Rondde onafhankelijkheid van Suriname in 1975 komen zo'n 300.000 Surinamers naar Nederland. Vanwege de economische crisis is het niet voor iedereen makkelijk om een baan te vinden. Onderzoek in 1982 laat zien dat werkgevers nog steeds een negatief beeld hebben over etnische minderheden. Daar reageert het kabinet Lubbers I op met de 'Minderhedennota' uit 1983, die participatie van minderheden door arbeidsbemiddeling, volwassenenonderwijs en een taalcursus stimuleert. Uitzendbureaus krijgen gedragscodes omtrent discriminatie voorgeschreven.

Breder diversiteitsbeleid

Vanaf eind jaren tachtig komt er meer aandacht voor de verschillende aspecten van diversiteit op de werkvloer. Onderzoek van Loden en Rosener uit 1990 concludeert dat een verscheidenheid aan werknemers een organisatie creatiever maakt. Diversiteit levert meerwaarde op voor een organisatie omdat een probleem vanuit verschillende invalshoeken benaderd kan worden. Met diversiteit wordt ook verscheidenheid aan karakter, persoonlijkheid en waarden aangeduid. Organisaties zoals General Electrics, KLM en Achmea gaan werken met organisatieontwikkelingsmodellen zoals Spiral Dynamics en het Enneagram. Met behulp van deze *tools* worden de verschillende karakters en heersende waarden in de organisatie onderzocht en wordt gekeken naar de meest succesvolle teamsamenstelling. Diversiteitsbeleid wordt vaker een onderdeel van het HR-beleid van organisaties. Sommige organisaties focussen op een bepaald element en stemmen hier hun wervingsbeleid op af.

Generaties



Vanaf eind jaren negentig komt er een nieuwe generatie op de werkvloer, die botst met de bestaande bedrijfscultuur door verschillen in werkethos en waarden. Oudere generaties zijn over het algemeen loyaler aan de organisatie en minder individualistisch ingesteld dan jongere generaties. Dat leidt tot conflicten binnen bedrijven. In zijn boek 'Generaties in Organisaties' uit 2007 gaat Aart Bontekoning in op hoe de samenwerking van verschillende generaties op de werkvloer het meest effectief kan worden aangepakt. Hema en Randstad zijn bedrijven met een bewuste 'generatiestrategie'. Hema zet oudere werknemers bijvoorbeeld flexibel in door voor hen zware en lichte klussen af te wisselen en hen meer vrije dagen en aangepaste werktijden te geven.

Etnische & religieuze diversiteit

Door de opkomst van rechts-populistische stromingen neemt vanaf 2010 de acceptatie voor mensen met een moslimachtergrond of een niet-westerse achtergrond weer af. Tegelijkertijd zijn er nieuwe emancipatiebewegingen. De WRR en het CBS schrappen vanaf 2016 het woord allochtoon en vervangen dat door de uitdrukking Nederlander met een migratieachtergrond.

Op veel plaatsen zijn collega's met een andere etniciteit of religie vanzelfsprekend. Voor de islamitische medewerksters van McDonald's zijn er hoofddoeken met het bedrijfslogo erop. Tijdens de Ramadan houden werkgevers rekening met hun vastende collega's. Bij online retailer Coolblue worden er pauzes geruild, zodat medewerkers die vasten na zonsondergang wat tijd hebben om een maaltijd te nuttigen. Etnische diversiteit is ook voor de nationale politie een prioriteit, omdat ze een afspiegeling van de Nederlandse bevolking wil zijn. De politie heeft daarom een aannamebeleid met een focus op mensen met een multiculturele achtergrond. Doel is dat een deel daarvan doorstroomt naar de top van de organisatie.

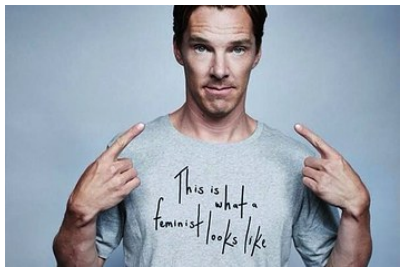
LGTB

Ook de emancipatie van de LGTB-gemeenschap werkt door in diversiteitsbeleid. De NS en de KLM profileren zich duidelijk als LGTB-vriendelijke organisatie. Bij de NS steekt de directie samen met het netwerk Trainbow twee keer per jaar 'de roze thermometer' in het bedrijf. Veel bedrijven doen mee aan de Canal Parade van de Gay Pride, ook meer traditionele organisaties zoals Defensie, om te laten zien dat LGTB's ook in hun organisatie welkom zijn. In 2017 wint de Academie voor Sociale Studies van de Hanzehogeschool Groningen de Transzoen. Dat is een prijs van het Transgender Netwerk Nederland voor werkgevers die het voortouw nemen in transgendervriendelijk werkgeverschap.

Arbeidsdiscriminatie & diversiteitsnetwerken

De discussie over discriminatie op basis van eigenschappen als gender, afkomst en leeftijd laait rond 2015 weer op. Daarom wordt in 2016 de overheidscampagne tegen arbeidsdiscriminatie gelanceerd. Men overweegt om op cv's sekse, leeftijd en naam weg te laten, om sollicitanten een eerlijke kans op een baan te geven.

Diversiteit binnen organisaties komt tot uiting in de populariteit en groei van medewerkersgroepen en netwerken. Voorbeelden daarvan zijn het IBM Netwerk LHBT+, het Multicultureel Netwerk Ambtenaren, het Platform Chronisch Zieke Politiemensen, UWV Vrouw en Young Shell. Bij adviesbureau PWC is het GLEE-netwerk actief. Dat is een netwerk voor homoseksuelen, lesbiennes, biseksuelen, transseksuelen en alle collega's, klanten en relaties die actief willen bijdragen aan een werkomgeving waarin ieders geaardheid wordt geaccepteerd.



Derde feministische golf

De derde feministische golf, die vanaf de jaren negentig plaatsvindt, is heel divers. *Power*-feminisme zet zich bijvoorbeeld af tegen een slachtofferpositie door vrouwen. Etnische vrouwennetwerken bloeien. In 2005 draagt het televisieprogramma 'De Meiden van Halal' bij aan het positieve beeld over vrouwen binnen de islamitische cultuur. De Pappadag is een voorbeeld van de gelijke positie van vrouwen en mannen in ouderschap. Die diversiteit zorgt ervoor dat de zichtbaarheid van de feministische beweging minder is dan bij de eerste twee golven. Anno 2017 verdienen vrouwen in Nederland 17% minder dan hun mannelijke collega's. De politiek wil werken aan een regeling zoals men in IJsland overweegt, waarin alle bedrijven met minimaal 25 werknemers moeten aantonen dat ze bij de hoogte van de beloning geen onderscheid maken tussen mannen en vrouwen. Het aandeel vrouwen in topfuncties in Nederland is laag, namelijk 1 op de 10. Het kabinet houdt vast aan het streven dat de top van het bedrijfsleven voor 30% uit vrouwen moet bestaan. Omdat die ontwikkeling niet snel genoeg gaat, is de streefdatum verlengd tot 1 januari 2020.

Omschrijving van *diversiteit* anno 2017

Diversiteit op de werkvloer gaat over het bewaken van een diverse samenstelling van de medewerkersgroep in een bedrijf en het creëren van voorwaarden om die diversiteit te garanderen. Diversiteit binnen de organisatie wil zeggen dat er een verscheidenheid aan werknemers werkzaam is, zowel wat betreft hun kenmerken als geslacht, religie, seksuele voorkeur, leeftijd en etniciteit, als hun competenties.

De kracht daarvan is dat binnen de organisatie vanuit verschillende invalshoeken gedacht en gehandeld kan worden, wat meerwaarde heeft voor bedrijfsprocessen en klanten. Tegelijkertijd maakt het de organisatie bestand tegen ontwikkelingen als vergrijzing en voorkomt het dat de organisatie de link met de samenleving kwijtraakt. Binnen een bedrijf dat diversiteit hoog in het vaandel heeft, zou weinig discriminatie moeten voorkomen. Ook krijgen alle medewerkers in een dergelijk bedrijf gelijke kansen voor promotie en ontwikkeling en gelijke betaling voor gelijk werk.

Tips

Werken er verschillende generaties werknemers in uw organisatie en wilt u uw organisatie generatie-proof maken? Hema maakt gebruik van de Generatie Tolerantie Scan, die de situatie voor verschillende generaties op de werkvloer evalueert en hierover een advies uitbrengt.

- www.capsicumco.nl

Uit onderzoek blijkt dat veel werkgevers, vaak onbewust, vooroordelen hebben. Die kunnen tijdens de werving en selectie van nieuw personeel tot discriminatie leiden. Zo maken sollicitanten met een niet-westerse naam en ouderen minder kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek. Wilt u dat anders doen? De Gemeente Den Haag heeft een proef gedaan met anoniem solliciteren. De proef is zo goed bevallen, dat het nu definitief ingevoerd wordt.

- http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/anoniem-solliciteren-werkt-wel
- www.discriminatie.nl

Wilt u weten hoe uw organisatie scoort ten opzichte van andere bedrijven als het gaat om LGTB-diversiteit? Doe dan mee aan de Workplace Pride Benchmark. Scoort u goed als het gaat om de begeleiding van transgenders? Misschien is dan een nominatie voor de prijs Transzoen een leuke manier om hier aandacht aan te besteden. Of u meldt zich aan voor de Jos Brink Innovatieprijs, een prijs voor een persoon of organisatie die zich op inspirerende wijze inzet voor de verbetering van acceptatie en veiligheid van LHBT's in de samenleving.

- www.transgendernetwerk.nl/projecten/transzoen
- workplacepride.org
- www.josbrinkprijs.nl

Heeft u moeite om goede vrouwen te vinden voor uw managementposities, bestuur, raad van toezicht of als spreker tijdens een congres? Denk eens aan een *executive search*-bureau dat zich richt op vrouwelijk talent. Of zoek gericht naar vrouwelijke experts in een aantal specifieke databanken.

- thenextwomen.com
- www.topvrouwen.nl
- www.zijspreekt.nl
- www.njr.nl/meervrouwenaantafel
- www.managementscope.nl/top/machtigste-vrouwen

Als u aan de slag gaat met diversiteit in uw organisatie, kunt u gebruikmaken van de kennis en ervaring van organisaties die u voorgingen. Misschien wilt u ook wel een medewerkersnetwerk opzetten of een diversiteitsbeleid invoeren?

- diversiteitinbedrijf.nl/kennisplatform
- diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2016/11/DiB-Kennisdocument-Medewerkersnetwerken
- www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/40621.pdf
- www.managementsite.nl/kennisbank/diversiteit

Circulariteit

Oorsprong

Het woord circulair komt van het Oudgriekse woord *Klukos*, dat cirkel betekent. De oorsprong van het circulaire denken is te vinden in China bij de bekende Yin en Yang filosofie. Circulariteit gaat uit van een oneindige kringloop, van harmonie en van het geheel.

Circulariteit in de zin van het hergebruiken en recyclen van afval is een oud principe. In 1805 publiceert William Pyne 'The Costume of Great Britain', met een beschrijving van arbeiders in het oude Engeland, zoals de *dustman*. De dustman, ingesteld bij verordening in 1670, was verantwoordelijk voor het ophalen van vuilnis. Al snel wordt ook in die tijd duidelijk dat dit een goed businessmodel oplevert. Pyne beschrijft: '*It furnishes the means of an honest livelihood for a great number of men and women, of the lowest order, who are employed in separating the different materials, which are heaped together upon the dust hills. The sea-coal cinders are picked out and sifted; the largest are sold to the brick-makers to burn in their kilns; the siftings are used as a manure. The rags are picked out and sorted for making various sorts of paper. The bones are reserved for making ivory black, and various other purposes; and the residue of the rubbish is used for manure, for mending the roads, or is applied to some useful occasion.'*

Ontwikkeling

Gedurende de jaren vijftig staat de circulaire aanpak door bedrijven nog in de kinderschoenen. Het gaat met name om recycling. Papierrecycling wordt populairder en krijgt meer aandacht en er is statiegeld op melkflessen. Het bedrijf Van Haarlem Autodemontage neemt sinds de oprichting in de tweede helft van de jaren vijftig afgedankte auto's in om de metalen die vrijkomen bij het demonteren weer te verkopen. Vanaf de jaren zestig wordt er in Nederland actief werk gemaakt van het scheiden van afval. Familiebedrijf Heemsbergen Recycling zet ingezameld afval om in grondstoffen.

Het statiegeldprincipe wordt vanaf 1973 ingevoerd voor PET-flessen, met als doel om die flessen beter te recyclen. De eerste voorbeelden van circulaire bedrijventerreinen ontstaan ook al in de jaren zeventig, bijvoorbeeld bij het Deense Industrial Park Kalundborg. In 1972 legt Gyproc, een gipsplaatfabriek op het park, een pijpleiding aan om overtollig gas uit het productieproces van het nabijgelegen Tidewater Oil Company geleverd te krijgen.

Kringloopeconomie

In 1972 komt het rapport 'The Limits to growth: a global challenge' van de Club van Rome uit, waarin de uitputting van de aarde centraal staat. Dit geeft een stimulans aan de ontwikkeling van het circulaire gedachtegoed. Een aantal wetenschappers en denkers, waaronder de Zwitserse econoom en architect Walter Stahel, zet duurzaam industrieel ontwerpen op de kaart. De Europese Commissie heeft vanaf 1976 aandacht voor een circulaire aanpak. Met Stahel als belangrijke onderzoeker wordt in het onderzoeksrapport 'The Potential for Substituting Manpower for Energy' een visie van *'economy in loops'* geschetst en de impact hiervan op het creëren van banen, economische competitiviteit, grondstoffenbesparing en preventie van afval.

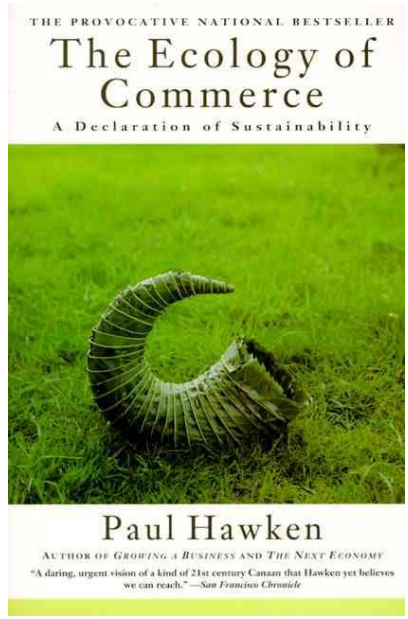
In Nederland werkt men vanaf 1979 met de Ladder van Lansink. Het geeft een hiërarchie aan in de strategie voor de behandeling van afval. Preventie is volgens die standaard de beste strategie, gevolgd door hergebruik en recycling. Afval omzetten in energie is minder wenselijk en idealiter moet verbranden en storten voorkomen worden. De standaard is genoemd naar de Nederlandse politicus Ad Lansink, die in 1979 in de Tweede Kamer een motie voor deze werkwijze indiende. De ladder komt overeen met de *downcycle* filosofie van *'Reduce, Reuse. Recycle'*.

Voor het hergebruiken van grondstoffen wordt in 1988 een recyclingcode opgesteld door de EU.

Deze code heeft als doel om verschillende materialen te kenmerken, zodat zij op de juiste wijze gesorteerd kunnen worden tijdens de afvalwerking, ten gunste van hergebruik. Elk materiaal heeft een eigen nummer (code) en wordt omringd door drie rondlopende pijlen, het bekende recyclingsymbool. Een van de eerste organisaties in Nederland die zuinig omgaat met het milieu door gebruik te maken van biologisch afbreekbare producten en recyclebaar verpakkingsmateriaal, is The Bodyshop.

In de wetenschap en politiek groeit in de jaren negentig het besef dat grondstoffen schaars zijn, dat het gebruik van fossiele brandstoffen het milieu vervuilt en de gezondheid van mens en dier beïnvloedt. Ook raakt men ervan doordrongen dat dankzij de economische groei in het westen de uitputting van de aarde dichterbij komt. Het belang van een circulaire aanpak wordt steeds duidelijker.

Theorie



In'93 komt Paul Hawken met het concept van de circulaire economie, waarbij het gaat om het sluiten van kringlopen. Volgens Hawken moeten we ons niet bezighouden met het redden van het milieu, maar moeten we ons richten op bedrijven om hen aan te moedigen om zichzelf om te vormen tot circulaire bedrijven. De term *upcyclen* wordt in 1999 geïntroduceerd door Gunter Pauli en Johannes Hartkemeyer in het gelijknamige boek 'UpCycling' en gaat verder dan recyclen. Bij upcyclen krijgt de gerecyclede grondstof namelijk een hogere zuiverheid dan de oorspronkelijke grondstof. Het principe van *Cradle to Cradle* wordt in 2002 gebruikt door architect William McDonough en de Duitse chemicus Michael Braungart in hun gelijknamige boek 'Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things'. Met dit principe zetten zij zich af tegen een lineaire economie, waarbij producten een weg van *Cradle to Grave* (van wieg tot graf) afleggen.

Braungart introduceert vervolgens een certificeringssysteem voor producten die volgens de cradle to cradle-filosofie zijn gemaakt. Zoals de stoelen van meubelfabrikant Herman Miller, waarbij alle materialen als grondstoffen voor een nieuwe productieketen kunnen dienen.

Vanaf 2010 speelt de Ellen Mc Arthur Foundation een belangrijke rol in de bewustwording van bedrijven rondom de circulaire economie. In Nederland zijn de overheid, diverse adviesbureaus zoals Circle Economy en diverse partnerschappen en bedrijven actief bezig met het implementeren van de circulaire economie. Met die circulaire economie hangen een aantal nieuwe businessmodellen en ideeën samen, die hierna beschreven worden.

Design

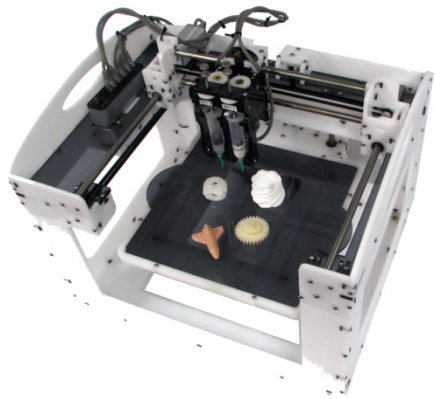
Een circulaire aanpak begint al voorafgaand aan het productieproces. Bij het ontwikkelen van het productontwerp (design) is het nodig constructies te bedenken waarbij de onderdelen voor 100% gerecycled kunnen worden, zonder kwaliteitsverlies. Dit nadenken over een duurzaam ontwerp wordt ook wel aangeduid met de term *ecodesign*. Hier worden in 2009 Europese normen voor vastgesteld. Ontwerpers moeten al bij het ontwerp van een product rekening houden met hergebruik van materialen en efficiënt gebruik van energie en water.

Daan Roosegaarde is zo'n jonge designer in Nederland die gericht is op de circulaire economie. Samen met bouwbedrijf Heijmans werkt hij bijvoorbeeld aan het project Smart Highway, met oplossingen voor een interactieve, energieopwekkende, duurzame en slimme snelweg.

Levi's brengt in 2010 een spijkerbroek op de markt onder de naam Water, die met 80% minder water wordt geproduceerd. Nike ontwikkelt een schoen die gemakkelijk uit elkaar kan worden gehaald en waarvan de onderdelen weer in een nieuwe productieketen terechtkomen.

Ook de concepten Modulair Ontwerpen en *Adaptive Manufacturing* gaan over duurzaam design. Over een manier van productontwikkeling waarbij het product door de (relatief simpele) toevoeging van modules of elementen aangepast kan worden aan specifieke eisen, of uitgebouwd kan worden tot een volgende versie. Daardoor hoeft een verouderd model niet meer afgeschreven te worden, maar kan een nieuwe module toegevoegd worden waardoor het weer state-of-the-art functioneert. Met adaptive manufacturing is het mogelijk om dure en complexe producten of onderdelen met verschillende componenten op maat te produceren. Vaak wordt hiervoor een 3D-printer gebruikt.

De 3D-printer is voor de circulaire economie een belangrijke uitvinding. Een 3D-printer kan kleine onderdelen van machines en apparaten afdrukken. Waar het nu nog vaak duurder is een onderdeel te vervangen dan nieuw aan te schaffen, kan een 3D-printer makkelijk en goedkoop onderdelen printen. Vanaf 2013 staat er zelfs op het ruimtestation ISS een 3D-printer, zodat gereedschap en onderdelen in de ruimte kunnen worden geprint.



Biomimicry

Een trend binnen de circulaire ontwerpfase van producten is *biomimicry*, waarbij simpele oplossingen uit de natuur voor producten worden gebruikt. Vloerbedekkingsbedrijf Interfaceflor heeft de kenmerken van de natuur gecombineerd met haar eigen haartechnologie om volledig willekeurige tegels te produceren. Elke tegel is hierdoor net iets anders qua patroon en kleur. Aangezien er geen herhaald patroon is, maakt het niet uit of alle tegels wel in dezelfde richting liggen. Als er een tegel beschadigd is, kan deze door een nieuwe worden vervangen zonder een verstoring van de algehele uitstraling. Daardoor is men minder geneigd om over te gaan tot aanschaf van een geheel nieuwe set van tegels.

Van bezit naar gebruik

Circulaire economie gaat over de shift van bezit naar gebruik. Een consument gebruikt het product, maar de producent blijft eigenaar van het product en zorgt ervoor dat de grondstoffen na gebruik opnieuw worden verwerkt in andere producten. Producenten ontvangen geen betaling meer per product, maar voor de prestaties verdeeld over de looptijd van het product. Xerox werkt al sinds 1959 met een leaseconstructie voor de kopieermachine, waarbij klanten betalen per kopie. Bundles verkoopt geen wasmachines, maar sluit abonnementen af, inclusief de benodigde hoeveelheid water en energie.

Binnen deze strategie, die ook *product-as-a-service* wordt genoemd, zijn verkopers *resellers* die geen producten meer verkopen, maar integrale oplossingen aanbieden. Het gaat om de combinatie van fysieke producten, bijbehorende diensten en software die wordt aangeboden als een dienst of een ervaring. Als het product onverhoopt kapot gaat, is het de verantwoordelijkheid van de producent om het product weer werkend te maken. Dit stimuleert het produceren van gedegen apparaten, die lang meegaan, in plaats van een economie gericht op het kopen van nieuwe spullen. Het Zwitserse bedrijf Elite biedt bijvoorbeeld matrassen, uniformen, hotel- en ziekenhuistextiel en industriële doekjes in een servicepakket, zonder eigendom over te dragen. Architectenbureau RAU van Thomas Rau heeft zijn eigen kantoor ingericht volgens dit concept met onder andere lichturen van Philips, zituren van OCS+ Steelcase en loopuren van Desso tapijt.

Voor producenten van kleine, goedkope producten is producentenverantwoordelijkheid een uitdaging, vanwege de logistieke complexiteit en lage marge op de producten. Steeds vaker spelen afvalinzamelaars de rol van intermediair, zoals afvaldienstverlener en grondstoffen- en energieleverancier RENEWI/Van Gansewinkel Groep. Vanaf 2010 wordt onder het motto ‘afval bestaat niet’ het afval dat zij inzamelen geheel hergebruikt, voor recycling en voor groene stroom en warmte voor honderdduizenden huishoudens en bedrijven.

Circulaire versnelling

In 2015 presenteert de Europese Commissie haar Circular Economy Package, gevolgd door een actieplan in 2016, gericht op de transitie van de Europese interne markt naar een circulaire economie. Het actieplan behelst alle onderdelen van een productcyclus, van ontwerp tot hergebruik. De maatregelen zijn een combinatie van wetgevingsvoorstellen die de Europese afvalwetgeving herzien en ondersteuning vanuit de EU voor lokale en regionale initiatieven die de transitie naar een circulaire economie bevorderen. In 2017 komt de Europese Commissie met een uitwerking van dat actieplan. In Nederland werkt men ondertussen aan het Rijksbrede Transitieprogramma voor de Circulaire Economie 'Nederland circulair in 2050', met diverse transitiepaden.

Circulariteit is anno 2017 een containerbegrip. Men gebruikt het begrip circulaire economie ook al is er geen sprake van een daadwerkelijke gesloten kringloop, maar is men bezig met (lineaire) verduurzaming, bijvoorbeeld door een gedeelte van het afval te recyclen of door afval om te zetten in groene stroom. Ook het begrip *biobased economy* (waarbij de producten gemaakt worden van biobased materialen en eventueel *biodegradable* zijn) en het begrip deeleconomie (dat ook werkt vanuit het idee van bezit naar gebruik) worden vaak onder de term circulaire economie geschaard.

Maar, door deze verwatering van het begrip staat het begrip circulaire economie wel in alle bestuurskamers op de agenda. Bijna alle bedrijven werken aan verduurzaming van hun bedrijfsvoering. Daarmee groeien de mogelijkheden voor de circulaire economie. De roep om een verschuiving van belasting van arbeid naar grondstoffen wordt sterker. Daarmee wordt *recycling* goedkoper dan nieuwe producten. Hoewel er een aantal aansprekende succesvolle voorbeelden van de circulaire economie is, blijft het een uitdaging om met alle logistieke, regelgevende en kostenaspecten tot een winstgevend *businessmodel* te komen, dat ook nog eens op te schalen is.

Omschrijving van *circulariteit* anno 2017

Circulariteit heeft als doel om een gesloten kringloop van grondstoffen te creëren. In de praktijk betekent dit zo zuinig mogelijk omgaan met grondstoffen en de gebruikte grondstoffen in de productiekringloop houden. Er wordt zo min mogelijk afval gecreëerd. Niet bruikbare of restgrondstoffen bestaan in het cyclische denken niet.

Circulariteit begint in de designfase met nadenken over een product- of procesopbouw, die hergebruik mogelijk maakt. Daarnaast wordt zo min mogelijk verspild, ook in de fase als het product in de winkel ligt of thuis bij de consument. Daarna wordt het product zo veel mogelijk hoogwaardig hergebruikt. Vervolgens wordt gekeken naar recycling van de materialen en ten slotte – in het uiterste geval – de omzetting van eindmaterialen in energie.
Circulariteit vraagt om een nieuwe manier van denken en andere businessmodellen. Leaseconstructies, andere vormen van eigendom, belasting van grondstoffen en lange termijn investeringsmodellen zijn hiervoor nodig.

Tips

Zou het bedrijvenpark waar u zich bevindt, zich lenen voor een circulaire aanpak? Bedrijventerrein Zuid-Groningen heeft hierin een voorbeeldfunctie. Zij benutten regenwater opnieuw, reststoffen worden weer als grondstof gebruikt en er vindt energie-uitwisseling plaats tussen de bedrijven Avebe en Essent. In verschillende provincies zijn er stimuleringsregelingen voor het ontwikkelen van een circulair bedrijventerrein, zoals bij de provincie Noord-Holland de Regeling Herstructurering en Intelligent Ruimtegebruik Bedrijventerreinen (HIRB).

- www.agrologistiek.nl
- www.pbl.nl/publicaties/circulaire-economie-de-fysieke-omgeving-en-omgevingsbeleid
- www.noordholland.nl/Loket/Producten_en_Diensten/Producten_op_alfabet/H/Herstructurering_en_intelligent_ruimtegebruik_bedrijventerreinen_HIRB
- www.circularvalley.com

Wilt u aan de slag om uw product en productieproces vanaf het begin circulair te ontwerpen? Misschien kan een traject bij CIRCO u helpen. In een serie van drie workshops helpt CIRCO u als bedrijf of ontwerper op weg om nieuwe kansen te ontdekken en circulaire business in gang te zetten. Na afloop heeft u zowel een langetermijnvisie ontwikkeld, als een concreet plan om morgen aan te beginnen. Dankzij subsidie door de overheid zijn de kosten van deelname aan een traject relatief laag.

- www.clicknl.nl/design/circo

Zou u ook de circulaire aanpak in de praktijk willen brengen? U kunt denken aan leaseconstructies. Modelabel Dutchspirit stimuleert de circulaire economie door statiegeld te heffen en hun maatpakken te leasen: het Lease-a-suit-concept. In beide gevallen komt de kleding uiteindelijk weer bij hen terug. Zo kunnen zij zorgen voor verantwoord hergebruik of recycling. Ook meubelbedrijf Ahrend werkt met leaseconstructies. Zij bieden een volledige kantoorinrichting voor twintig euro per maand per werkplek. Uiteraard blijft Ahrend de eigenaar van de producten.

- www.dutchspirit.com
- www.ahrend.com
- www.nieuwebusinessmodellen.nl/publicaties

Gaat u actief aan de slag met vermindering van het gebruik van schaarse grondstoffen? Onderteken dan het nationale grondstoffenakkoord. Daarmee geeft u aan dat u wilt werken aan de circulaire economie. U kunt het landelijke netwerk gebruiken om *best practices* uit te wisselen van het werken aan een circulaire economie. Al driehonderd organisaties gingen u voor. U kunt dan ook meedraaien in de Transitieprogramma's rondom vijf sectoren, namelijk Biomassa & Voedsel, Kunststoffen, Maakindustrie, Bouw en Consumptiegoederen. In bijna alle gemeenten in Nederland zijn er circulaire plannen, waarbij de overheid de samenwerking met het bedrijfsleven aangaat. Kijk op uw gemeentewebsite of er interessante trajecten voor u bij zitten. Wellicht kunt u ondersteuning voor uw innovatietrajecten krijgen, zichtbaarheid creëren voor uw product of bedrijfsvoering en uw netwerk uitbreiden.

- www.circulaireeconomienederland.nl/grondstoffenakkoord
- www.circulaireeconomienederland.nl/transitieagendas

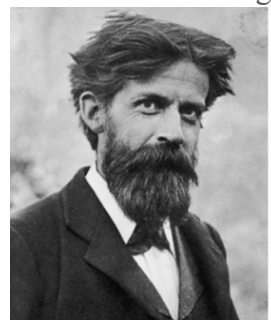
Glocal

Oorsprong

Glocal is een combinatie van de woorden *global* en *local* en staat voor een visie die tegelijkertijd globaal en lokaal is. Akia Morita, de oprichter van Sony, introduceert dit begrip eind jaren tachtig. Het idee stamt af van de Japanse landbouwterm *dochakuka,* wat betekent dat je je technieken aanpast aan de omstandigheden, zoals het lokale klimaat. Morita gebruikt de Engelse vertaling van dochakuka, '*glocalization*', om de strategie te beschrijven van een mondiale visie in combinatie met het aanpassen van producten aan lokale markten.

Ontwikkeling

Na de Tweede Wereldoorlog werkt iedereen hard aan het opbouwen van de wereldeconomie. In de jaren zestig ontstaan de eerste multinationals die productie aan lagelonenlanden uitbesteden. Door de gegroeide welvaart komt de wereld steeds dichterbij: voor de gewone man komt de wereld in de jaren zeventig via de televisie de huiskamer binnen en veel Nederlanders gaan voor het eerst naar het buitenland op vakantie. Een internationale uitstraling raakt in de mode; danscafés worden 'bar dancings' en Nederlandse popgroepen worden 'bands' die in het Engels zingen. Economisch is er in de jaren zestig en zeventig nog geen sprake van globalisering maar van toegenomen handel tussen landen, waarbij weinig rekening wordt gehouden met milieu en arbeidsomstandigheden. Het is de tijd van de Koude Oorlog.



Think global.
Act local.

Think global, act local

Als reactie op de 'uitbuiting' door multinationals van ontwikkelingslanden trekken activisten zich terug op lokaal niveau, bijvoorbeeld in communes waarin ze eigen voedsel produceren. Een oude slogan wordt van stal gehaald: 'Think Global, Act Local'. Patrick Geddes, een Schotse stadsontwikkelaar die het stadsplan voor Madras in India ontwerpt, bedenkt deze slogan in 1915 voor functionele steden die de cultuur van de stad uitdragen. Geddes wil dat steden in harmonie zijn met hun omgeving en is tegen milieuvervuiling.

De nieuwe betekenis van die slogan wordt dat je lokaal in actie moet komen om mondiale problemen op te lossen. Globaal wordt gezien als bedreiging van lokale culturen en het milieu. Friends of the Earth organiseert in 1969 een campagne om mensen te overtuigen om op lokaal niveau hun gedrag te veranderen om de wereld te verbeteren. De eerste wereldwinkel in Nederland opent in de zomer van 1969 in Breukelen. In de wereldwinkel worden producten uit ontwikkelingslanden voor 'eerlijke prijzen' ingekocht en verkocht. De wereldwinkels worden gerund door lokale vrijwilligers en verkopen suiker, koffie, thee en producten van kunstnijverheid, zoals kleden en tassen. Sietz Leeflang richt in 1972 ‘De Kleine Aarde’ op om kennis over lokale, duurzame oplossingen te verspreiden.

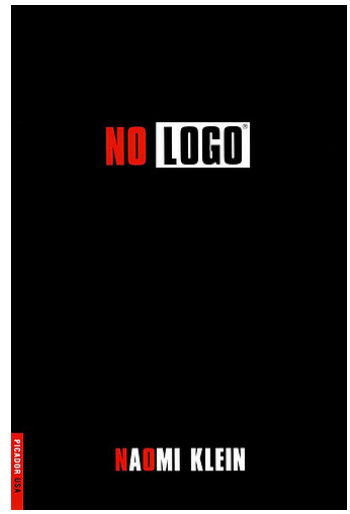
Globalisering

In de jaren tachtig verdwijnen handelsbarrières en gaan de grenzen langzaam open. Levitt beschrijft het woord globalisering in 1983 in de Harvard Business Review als ‘*sociale gedragspatronen en technologie die bedrijven in staat stellen om hetzelfde product over de hele wereld te verkopen*’. De jaren tachtig zijn een tijd van dekolonisatie en het begin van groei en zelfstandigheid van ontwikkelingslanden. De televisie geeft informatie over de situatie in de wereld. Als reactie op de beelden van grootschalige honger in Ethiopië, wordt in 1985 een groot internationaal benefietconcert georganiseerd, Live Aid, waar miljoenen mensen naar kijken. In 1989 valt de Berlijnse Muur. Dit is het begin van een de-escalatie van spanningen tussen grootmachten Rusland en Amerika, en geeft een grote push aan een internationale, liberale economie. Er ontstaat een ‘wereldmarkt’ met drie blokken: Europa, de VS en Japan.

Door de gegroeide wereldhandel wordt het rendabel om standaardproducten aan te passen aan lokale voorkeuren. Sony wordt neergezet als Japans wereldmerk dat zijn producten matcht met lokale gebruiken en productontwikkeling decentraliseert. Globalisering en lokalisering gaan voor het eerst samen.

Het bedrijfsleven neemt de slogan ‘Think Global, Act Local’ als marketingslogan over, waarmee ze aangeeft dat ze internationale visie combineert met lokale aanwezigheid. Deze glocale strategie wordt invloedrijker in de jaren negentig. Grote bedrijven willen mondiale productie combineren met lokale verscheidenheid. Zo verandert Coca-Cola de smaak van cola per land en gebruikt het regionale fabrieken om transportkosten laag te houden. Een manager van Coca-Cola zegt hierover in 1992: *‘We are not a multinational, we are a multilocal.’* Toch blijft een glocale strategie in de jaren negentig vooral beperkt tot die sectoren waarin lokale productie kostenbesparend werkt. Bedrijven in andere sectoren zoals Nike houden hun onderzoeksafdeling bij het hoofdkantoor, waardoor innovatie van bovenaf wordt opgelegd en productie wordt uitbesteed aan ontwikkelingslanden. De jaren ’negentig kenmerken zich door een groot vertrouwen in vrijhandel. Globalisering is belangrijker dan lokalisering.

Eind jaren negentig komt de ‘McDonaldisering’ van de wereld, de teloorgang van culturele verscheidenheid en de onethische bedrijfsvoering van westerse multinationals, onder druk te staan. Naomi Klein verwoordt deze kritiek in het boek ‘No Logo’ en stelt dat multinationals uit zijn op gigantische winst en niets geven om lokale culturen en mensenrechten. Een goed voorbeeld van deze antiglobalistische stemming zijn de protesten in Seattle tegen internationale uitbuiting bij een congres van de WTO (World Trade Organization). De massale rellen in Seattle in 1999 kondigen een nieuwe tijdsgeest aan, waarin een groter verlangen naar lokale authenticiteit ontstaat. Bovendien komen nadelen van vrijhandel aan het licht, zoals in Rusland waar een kleine groep nieuwe rijken de economie domineert.



Lokalisering

In het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw komen bewegingen op die terugkeren naar het lokale niveau, zoals het zelf opwekken van energie en de Slow Food Movement. Vanwege zorgen over de kwaliteit van voedsel en een teveel aan fastfood, streeft de Slow Food Movement naar een terugkeer naar lokale productie en bereiding.

Er ontstaat een bredere tegenreactie op toenemende culturele uniformiteit in de wereld. Tegelijkertijd ervaart men een economische en financiële instabiliteit, door het uiteenspatten van de internetbubbel. Er wordt een trend richting lokalisering zichtbaar. Bedrijven als Campina spelen hierop in door 'echte Nederlandse melk' te verkopen. Verder ontstaat er een sterke vraag naar authentieke en regionale producten. Bierbrouwer Gulpener haakt hierop in door zo veel mogelijk grondstoffen uit de directe omgeving te gebruiken en uit een gevoel van trots feesten te organiseren voor Limburgse dorpen.

Urgentie voor lokaal

In 2006 raakt een groter publiek geïnspireerd om thuis milieubewust te handelen, door het uitkomen van de film 'An Inconvenient Truth'. Voor organisaties wordt het denken rondom een *global footprint*, de nettobijdrage aan het milieu die vaak in CO_2 wordt gemeten, in korte tijd gangbaar. Een van de oplossing die men ziet is de terugkeer naar productie op lokaal niveau, om uitstoot van transport te beperken. Dat wordt versterkt door het besef dat 80% van de bevolking in de toekomst in steden zal wonen en dat dit vraagt om lokale oplossingen voor de voedselvoorziening.

Stadslandbouw en *urban mining* komen als concept op. Farming the City is een project ontwikkeld door Cities Foundation en gesteund door de BankGiroLoterij om een verandering te brengen in het voedselsysteem door deze lokaal te maken. Burgers willen meer invloed hebben op de eigen leefomgeving. Er ontstaan veel lokale coöperaties van burgers die zelf kleine bedrijven oprichten om voedsel te verbouwen, regionaal en seizoensgebonden voedsel te consumeren, eigen duurzame energie op te wekken of een eigen energiecentrale te kopen. Daarbij staat vaak het gebruikmaken van regionale producten centraal, omdat dit beduidend minder belastend is voor de planeet en bijdraagt aan het welzijn van de lokale bevolking. Binnen de maakindustrie en de high tech industrie is er een beweging om voorheen uitbestede productie weer lokaal te produceren (*reshoring*). Ook Nederlandse bedrijven kiezen bewust voor lokale materialen en productie.

Bijvoorbeeld het Nederlandse Orlaco Products BV, die in Barneveld productielijnen heeft voor camera's en beeldschermen voor zware voertuigen. Orlaco haalt eerst een deel van haar onderdelen uit Azie. Maar besluit later om met name met Nederlandse onderdelen te gaan werken, zodat ze dan een goede kwaliteit kunnen garanderen.

Maatwerk

Voor internationale bedrijven blijft een glocale strategie populair, waarbij men producten laat aansluiten bij de lokale cultuur. Volkswagen is populair in de Arabische wereld dankzij een kompas dat op Mekka is gericht. Mac Donald stemt zijn menu af op de lokale cultuur (denk aan de McKroket). Omdat Chinezen lactose-intolerant zijn, produceert Danone voor de Chinese markt lactosevrije producten. Maar ook qua marktpositie en distributiekanalen kiest men vaker voor een glocale strategie. Spar is in Nederland een goedkope supermarkt, terwijl het in het Verenigd Koninkrijk een kleine, luxe winkel is. Het exclusieve tassenmerk Louis Vuitton verkoopt in Hong Kong, De Verenigde Arabische Emiraten en Roemenië haar tassen via standjes op straat, terwijl dat in Europa niet zou kunnen zonder schade aan de status als luxe merk.
Veel bedrijven gebruiken Facebook om nationaal aangepaste pagina's te maken. Een bekende *glocal strategy* is het opkopen van lokale merken.

Sustainable development goals

In 2015 worden de Sustainable Developement Goals binnen de Verenigde Naties vastgesteld. Dit zijn zeventien doelen, zoals het uitbannen van honger en het beschikbaar maken van betaalbare en groene energie voor iedereen. Deze doelen hebben een mondiaal doel, maar veel landen en organisaties grijpen het framework van de SDG's aan om hun eigen doelen, in hun eigen omgeving, vast te stellen.

Glocal technologie

Ook bepaalde technologie heeft sterke glocal elementen. *Blockchain* werkt met decentraal bewaarde gegevens, die internationaal beschikbaar kunnen zijn. Lees meer over blockchain bij het kenmerk *netwerken*.

Omschrijving van *glocal* anno 2017

Glocal staat voor een visie of houding die tegelijkertijd lokaal en globaal gericht is. Voor een organisatie betekent het dat de organisatie lokaal geworteld is, maar een mondiale bril heeft. Dit komt tot uiting in de slogan: 'Think Global, Act Local'. Lokale trots en een positieve houding ten opzichte van globalisering worden gecombineerd.

Uit respect, trots en verantwoordelijkheidsgevoel voor de directe omgeving worden zoveel mogelijk lokale grondstoffen en diensten benut, terwijl productie voor de lokale markt op lokale schaal plaatsvindt. Er wordt ook aandacht besteed aan lokale samenwerkingen en het betrekken van burgers in de omgeving en het ontwikkelen van specifieke producten afgestemd op de lokale markt. Dit zorgt voor een authentiek lokaal profiel.

Een Futureproof Organisatie weet wat het product of de dienst internationaal kan opleveren en staat open voor innovaties overal ter wereld. Bovendien houdt de organisatie in de gaten wat de trends en ontwikkelingen in de wereld zijn en reageert daar flexibel op.

Tips

Een glocale organisatiestrategie wil zeggen dat u samenwerkt en gebruik maakt van de energie in de omgeving van uw organisatie. Welke interessante initiatieven zijn er in uw omgeving, die relevant voor u kunnen zijn? Welke lokale partners kunnen met u meedenken? Vooral in steden zijn er onuitputtelijke kansen voor een glocale strategie. U kunt meesurfen op de golven van de sociale energie die er al is, met kunstenaars, studenten, sociaal ondernemers en andere slimme geesten.

- www.stedenintransitie.nl
- www.awesomefoundation.org
- www.impacthub.net

Bent u een nationale of internationale partij, maar wilt u de marketing toespitsen op de lokale situatie? Maak dan gebruik van clubs als URD Solutions, een marketingonderneming, die u helpt met een glocale strategie. Voor klanten die op verschillende plekken willen adverteren, zetten zij marketing- en communicatiemiddelen in via lokale ondernemers. De centrale merkbeleving zal worden gehandhaafd, maar de ondernemer kan direct inspringen op plaatselijke actualiteiten en kansen. Ook een goede glocal Facebook-strategie is ondersteunend aan uw lokale profiel. Of volg het voorbeeld van supermarkt Jumbo Kok in Deventer. Die geeft klanten een winkelapp met berichten op de mobiele telefoon terwijl ze winkelen: een lokaal recept bij de vleesafdeling en bij het brood informatie over graan uit de regio.

- www.urdsolutions.nl
- www.facebook.com/business/help/331800410323820 (global pages)
- www.rtlz.nl/business/ondernemers/lokale-jumbo-experimenteert-met-app-pushberichten-tijdens-winkelen

Binnen een glocal strategie past ook het gebruikmaken van lokale producten. U kunt kijken naar een lokale duurzame energieaanbieder, u bestelt een lokale lunch en kijkt wat regionale aanbieders van materialen en grondstoffen u kunnen bieden, bijvoorbeeld als u gaat verbouwen (*urban mining*). En waarom niet meebewegen op de golven van stadsvernieuwing en met uw kantoor op pop-up locaties gaan zitten, zodat u elke paar maanden verhuist naar een andere hippe locatie?

- www.excessmaterialsexchange.com
- www.debuurtboer.nl
- http://www.hieropgewekt.nl/initiatieven
- blog/2016/the-5-key-benefits-of-sourcing-local-produce
- newhorizon.nl

Zoekt u manieren om ‘glocal’ te gaan? Maak van tevoren goede keuzes binnen uw organisatie, dat scheelt verwarring over rollen achteraf.

- www.mt.nl/management-team/vijf-tips-voor-going-glocal

Leiderschap

Oorsprong

Het Nederlandse woord leiderschap stamt af van het oude Noord-Germaanse woord *laitho*, wat 'weg' of 'reis' betekent. Dat is verworden tot het Germaanse woord 'leiden', wat 'doen gaan' betekent. Leiderschap is een begrip dat filosofen en militairen al sinds de oudheid heeft gefascineerd. De Chinese wijsgeer Lao Tzu uit de vierde eeuw voor Christus zei al over leiderschap: '*A leader is best when people barely know he exists*.'

De term leiderschap wordt voor het eerst in de zakelijke context gebruikt door de Duitse politiek-econoom en socioloog Max Weber. Weber beschrijft drie typen van leiding geven binnen bedrijven in 'Die Typer der Herrshaft' in 1922.

Ontwikkeling

De periode na de Tweede Wereldoorlog is een periode van wederopbouw in Europa en het bouwen aan een grote wereldindustrie. De oorlogsindustrie heeft sommige bedrijven geen windeieren gelegd. Deze bedrijven, zoals Ford, Siemens, Shell en Philips, nemen ook na de oorlog de leiding in de wereldeconomie. De eerste Fortune 500 wordt gepubliceerd in 1955, met op nummer 1 General Motors. Leiderschap in het bedrijfsleven is stoer en sterk en masculien. In de jaren vijftig weigert Bankdirecteur A.P. Giannini, wiens Bank America de grootste commerciële bank van de VS is, bijvoorbeeld om een secretaresse aan te nemen, omdat hij vindt dat hij zelf alles moet kunnen. Een bedrijf dat leiderschap als expliciet motto hanteert is het Britse wapen-, fiets-, auto- en motorfietsbedrijf B.S.A. met de slogan 'B.S.A. Leaders in the Industry'.

Democratisering

Vanaf de jaren zestig volgt een periode van aversie en weerstand tegen alles wat met leiderschap en gevestigde autoriteiten te maken heeft.

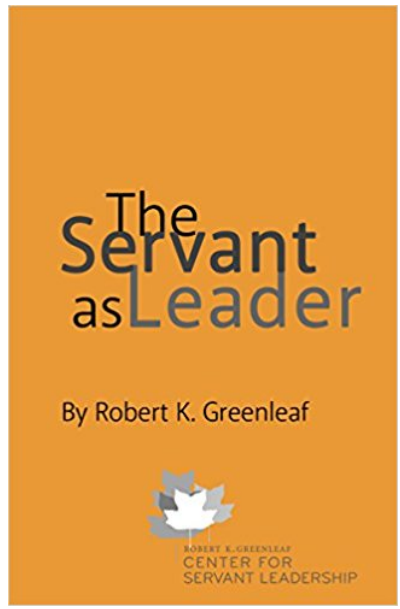
Een voorbeeld hiervan is de complottheorie die groeit ten aanzien van de Bilderberggroep en haar conferenties. Een elite van zakenlieden, regeringsleiders, intellectuelen en bankiers komt vanaf 1954, met als eerste voorzitter Prins Bernard, in besloten kring jaarlijks bijeen om te praten over wereldzaken. Volgens sommigen zou de Bilderberggroep streven naar globale dictatuur. De weerstand tegen gevestigde belangen en elite weerspiegelt zich in bewegingen als Provo en Flowerpower en vormt een golf die zich internationaal verspreid. In mei 1968 laten ook de studenten zich massaal horen tijdens protesten in Frankrijk.

In Nederland zijn grote, hiërarchische (staats)bedrijven als Philips, Shell, Fokker en PTT de machtigste bedrijven. Maar de tijdsgeest heeft ook bij hen tot gevolg dat inspraak, democratisering en zelfontplooiing van werknemers belangrijker wordt. In 1968 krijgt het personeel van Ahold/Albert Heijn bijvoorbeeld de mogelijkheid aandelen te kopen.

Zakelijkheid

In de jaren zeventig gaat het Nederland niet voor de wind. Zowel in de politiek, de maatschappij als de economie is het vanwege de eerste en tweede oliecrises van 1973 en 1979 onrustig. Zakelijk leiderschap gaat over de grote architect die de koers uitzet en de organisatie is primair een bedrijf waar omzet moet worden gegenereerd. Zakelijke leiders in Nederland zijn bijvoorbeeld de broers Albert en Gerrit-Jan Heijn. Zij voeren nieuwe organisatieprincipes in, zoals de Profit Centers. Dat wil zeggen dat hun eigen fabrieken en dochtermaatschappijen als Etos zelf hun broek moeten ophouden en zaken mogen doen met wie ze willen. Maar wie het niet redt, valt af. In de jaren tachtig vindt er een maatschappelijk proces plaats van meer marktwerking, deregulering en automatisering. De bedrijfscultuur is er een van zakelijkheid en no-nonsense. Leiderschap van een organisatie gaat in deze periode over omzet, efficiency en winstmaximalisatie.

Roep om ander leiderschap



Vanaf begin jaren negentig komt er weer ruimte voor 'ontzakelijking'. Het jaren zeventig concept *Servant Leadership* van de Amerikaanse managementgoeroe Robert Greenleaf krijgt meer aanhangers. Met dit dienende leiderschap wordt bedoeld dat de leidinggevende dienaar is van de samenleving, net zoals het bedrijf. Howard Schultz, chairman and chief global strategist van Starbucks introduceert dit concept begin jaren negentig bij Starbucks: '*Servant Leadership is a natural fit at Starbucks. It resonates with our culture and supports our Mission Statement and Guiding Principles*'.

Incidenten bij Shell met de Brent Spar en de olievelden in Nigeria en bij Heineken over hun ondersteuning van de militaire machthebbers in Birma doordringen het publiek en politici in de jaren negentig van de negatieve en schadelijke bijeffecten van productieprocessen. Dit heeft effect op het leiderschap van bedrijven. Bedrijven worden meer extern gericht, waarbij ethische en maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO) centrale begrippen in de bedrijfsvoering worden. Vanwege grote mondiale uitdagingen zoals de opwarming van de aarde, nieuwe geopolitieke verhoudingen, sterke bevolkingsgroei en schaarste van grondstoffen zijn leidende bedrijven genoodzaakt om nieuwe zakelijke modellen te omarmen, zoals de *Bottom-of-the-pyramid* (BoP)- strategie en circulaire economie. Lees hier meer over bij de kenmerken *zingeving* en *circulariteit*.

Medewerkers verwachten vanaf 2000 meer van een organisatie dan een beloning voor geleverd werk. Werk is onderdeel van hun ontwikkeling en is belangrijk voor zingeving en voor sociale contacten. De omgang tussen directie en medewerkers is informeel en er wordt van de leiders verwacht dat zij zich inzetten ten behoeve van de medewerkers. Daarbij horen ook nieuwe stijlen van leidinggeven. Lees hierover meer bij het kenmerk *het nieuwe werken*.

Visionair leiderschap

Zakelijk leiderschap gaat vanaf 2000 steeds meer over visie en imago, zoals computergigant Apple sterk weet neer te zetten. Maar ook Tesla en Facebook zijn bedrijven waar zichtbare, visionaire leiders aan het hoofd staan. Een leider heeft een visie op een duurzame toekomst, heeft durf en neemt risico. En hij ziet het bedrijf als onderdeel van de maatschappij. Een rolmodel daarin is Richard Branson met zijn Virgin Group die zegt: '*Our vision is to contribute to creating happy and fulfilling lives which are also sustainable'*.

In Nederland nemen CEO's als Feike Sybesma (DSM), Paul Polman (Unilever) en Ruud Koornstra (Tendris) vanaf 2009 meer een leidersrol, met name als het gaat om duurzaamheid. In de Dow Jones Sustainability Index doen Nederlandse bedrijven het goed: DSM, Philips, PostNL en Unilever worden in 2016 gekozen als leiders in hun industriegroep. De overheid blijft in Nederland achter qua leiderschap voor een nieuwe economie, waar bedrijven, financiële spelers, hoogleraren en maatschappelijke organisaties wel van zich laten horen. Maatschappelijke organisatie Urgenda spant in 2015 een rechtszaak tegen de Nederlandse staat aan over klimaatinspanningen. Banken waarschuwen in 2016 voor serieuze gevolgen als er geen actie wordt ondernomen tegen klimaatverandering. En rond de vorming van een nieuw kabinet in 2017 doet het Nederlandse bedrijfsleven een gezamenlijke oproep aan de overheid om groene regels.

Gebrek aan vertrouwen

Toch is dat leiderschap niet voldoende. De duurzame inspanningen van Unilever worden bijvoorbeeld niet beloond door de aandeelhouders, die begin 2017 roepen om meer dividend, eventueel ten koste van duurzaamheidsbeleid. De Trust Barometer van internationaal communicatiebureau Edelman maakt begin 2017 de grote internationale vertrouwenscrisis duidelijk. Mensen vertrouwen instituties steeds minder, men heeft het gevoel dat 'het systeem' faalt en de afstand tussen de maatschappelijke bovenlaag en de algehele bevolking verder toeneemt.

De geloofwaardigheid van CEO's daalt in alle landen tot een dieptepunt. Men zoekt naar leiders die het anders doen, die problemen benoemen, de elite weer verbinden met de normale man. Bij politieke verkiezingen is de politicus in het midden van het spectrum niet meer interessant. Het volk kiest voor extremen, aan de linker- of rechterkant van het politieke spectrum. Trump's verkiezing geeft uiting aan het gevoel van ontevredenheid over de leiders van het land. Aan de andere kant van het spectrum staan politici als Trudeau in Canada en Klaver van Groen Links symbool voor de behoefte van een nieuw, laagdrempelig en idealistisch leiderschap. Maar ook links-populistische politici als Corbyn en Sanders zijn populair. Alle vormen van leiderschap lijken beter dan de stijl van de oude, bestuurlijke elite.

Vrouwelijk leiderschap

Er is een sterkere roep om vrouwelijk leiderschap. Vlak na de financiële crisis vraagt men zich af of die crisis voorkomen had kunnen worden als er meer vrouwelijke leiders waren geweest. Uit onderzoek in 2016 van het Peterson Institute for International Economics blijkt dat de aanwezigheid van vrouwelijke *executives* gemiddeld neer komt op 15% meer winstgevendheid voor bedrijven. Vrouwelijk leiderschap leidt tot meer diversiteit in organisaties, wat goed is voor de bloei van een organisatie. Lees hierover meer bij het kenmerk *diversiteit*.

Nieuwe stijlen

Empowering leadership en *transformational leadership* zijn de belangrijke leiderschapsstijlen anno 2017. Adviesbureau AT Osborn brengt dat in de praktijk door de bedrijfsvisie in co-creatie met de medewerkers te vormen. Bij IT-bedrijf Experius worden zowel de successen als de fouten gevierd. Daarmee wordt innovatieve denkkracht gestimuleerd. Ook ziekenhuis Jeroen Bosch deelt haar calamiteiten en geeft aan hoe er van geleerd is.

Omschrijving van *leiderschap* anno 2017

Leiderschap gaat over het uitdragen van een visie of vernieuwend bedrijfsmodel, waarbij een koploperspositie wordt ingenomen binnen de sector of de maatschappij. Leiderschap betekent uw organisatie klaarmaken voor zowel de economische als maatschappelijke uitdagingen van de toekomst. Leiderschap vereist durf en betekent dat u risicovolle beslissingen neemt, gebaseerd op waarden en visie, meer dan op wat nu reëel haalbaar is.

Leiderschap betekent leidinggeven aan arbeidsprocessen, efficiency en productietechnieken. Hedendaags leiderschap komt niet meer van één leidende persoon in een organisatie, maar heeft te maken met een inclusieve leiderschapsstijl, waar mensen zich bij betrokken voelen. Leiderschap gaat over het gezamenlijk ontwikkelen van transparante, inclusieve en integrale oplossingen voor de uitdagingen van de toekomst. Leiders stijgen boven zichzelf en de eigen belangen uit. Leiderschap houdt in dat u verantwoordelijkheid neemt voor de daden van en in uw *circle of influence*. Leiderschap wil zeggen dat u handelt en zich gedraagt, zowel als organisatie en als individu, als een rolmodel voor anderen.

Tips

Zoekt u een manifest om uw inspirerend leiderschap een basis te geven? Earth Charter is een verklaring die is vastgesteld in maart 2000 tijdens een vergadering van de Earth Charter Commissie op het hoofdkantoor van UNESCO in Parijs. Hierin staan een aantal visionaire, vooruitstrevende ethische principes die nodig zijn om in de 21e eeuw een rechtvaardige, duurzame en vreedzame wereldwijde gemeenschap te realiseren. Andere inspirerende manifesten en netwerken waar u zich misschien bij wilt aansluiten, zijn het Nederlandse Grondstoffenakkoord, waarmee u ambitie laat zien op het gebied van circulaire economie, en het SDG-Charter, waarmee u aangeeft dat u wilt bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

- www.earthcharter.nl
- www.circulaireeconomienederland.nl/grondstoffenakkoord
- gateway.sdgcharter.nl

Wilt u zich verbinden met andere internationale, toekomstgerichte leiders binnen organisaties? Sluit u dan aan bij het netwerk van de World Council on Sustainable Development. Dit zakelijke netwerk heeft ook een leiderschapsprogramma, waar al vele leiders van bedrijven uw voorgingen. Bent u een echte visionair en durft u nog een stap verder? Doe dan het *executive* leiderschapsprogramma bij de Singularity University en ga aan de slag met de meest vernieuwende hightech om de uitdagingen van de toekomst te tackelen.

- www.wbcsd.org
- www.su.org

Bent u een goede werkgever, die de medewerkers inspireert en op vernieuwende wijze aanstuurt? Misschien kunt u dan meedoen aan de jaarlijkse wedstrijd om het beste werkgeverschap van Nederland. Het onafhankelijke Great Place to Work Instituut verzorgt die ranking. De Lean Consultancy Group is drie jaar op een rij de nummer één in de categorie Small & Young Workplaces. De Lean Consultancy Group heeft een inspirerend doel: binnen vijftig jaar het levensgeluk in Nederland vergroten. Met *Lean* als belangrijkste middel om dit voor elkaar te krijgen. Binnen de Lean Consultancy Group heeft men ook processen om de werknemers te stimuleren om met verbeterideeën te komen.

- www.greatplacetowork.nl
- www.leanconsultancygroup.nl/50-jaren-doel

Leiderschap van de toekomst ligt bij de volgende generatie. Heeft u in uw sector en organisatie voldoende zicht op de jonge, talentvolle mensen? En denken zij mee over de toekomst van de sector? Het Platform Jonge Verzekeraars betrekt jonge medewerkers bij de branche. Tijdens bijeenkomsten staan nieuwe ontwikkelingen in de sector centraal en is er ruimte om daarover mee te denken en mee te praten.
Een andere mogelijkheid voor uw organisatie is *peer education*. Dat is een methode waarmee je als organisatie het gesprek aan kunt gaan met jongeren. Op deze manier kun je een duurzame band opbouwen met de klant van morgen of gebruikmaken van jongeren als vernieuwende klankbordgroep.

- www.diversion.nl/peer-education
- www.linkedin.com/groups/4146355/profile

Onze toekomst is fascinerend

Onze toekomst is fascinerend. Als je zo in de wereld staat als ik, zijn onzekerheden gave denkpuzzels en zijn sciencefiction oplossingen niet verder verwijderd dan de Albert Heijn. Ik word aangetrokken door thema's waar nieuwe vibraties vanuit gaan. Door een passie en trekkracht rondom vreemde, onbekende terreinen. Waar zich nieuwe dilemma's voordoen. Hoe ingewikkelder, hoe beter. Liefst in mondiaal perspectief, waar alles met alles samenhangt. Als je zo naar de wereld kijkt, ben je gefocust op optimisme en positieve energie en is verandering aantrekkelijk.

Als idealist wil ik de wereld graag leuker, mooier, eerlijker en welvarender maken. Als verlichtingsdenker heb ik een onwrikbaar geloof in de (positieve) ontwikkeling van de mensheid en de wereld. En dus zoek ik uitvinders, slimme ondernemers en visionaire denkers op. We praten over de snaartheorie, de 3D-printer, *singularity*, kunstmatige intelligentie, het basisinkomen en nieuwe democratische systemen. Daarmee voel ik me deel van de grootsheid en voortgang van de mensheid.

De weg

Als je een boek schrijft over trends, is timing essentieel. In 2009, toen ik met dit boek begon, waren alleen nog de koplopers bezig met een nieuwe manier van impactvol ondernemen. Maar in 2012, toen ik als vrouwenvertegenwoordiger mee mocht met de regeringsdelegatie naar de VN-Conferentie Rio+20 over duurzame ontwikkeling, was er ook in het bedrijfsleven al een brede beweging gaande die meer maatschappelijk bewust was.

Wat volgde was een vlucht aan innovatieve groene startups en social entrepreneurs met impactvol ondernemen, hippe bewegingen zoals Urgenda die de staat aanspraken op hun verantwoordelijkheid, een generatie Millennials met baarden en bevlogenheid, die eigen bier brouwen en chocoladefabrieken opzetten en oude rotten die na hun pensionering het licht zien en impactfinancingsfondsen opzetten. Daarmee veranderden zij al weer de kenmerken van een Futureproof Organisatie. Want een Futureproof Organisatie is geen gegeven, het is een organisch geheel. Het past zich aan met de tijd, aan de tijdgeest.

Nieuwe trends

Terwijl ik bezig ben met de afronding van dit boek, gloren aan de horizon al weer nieuwe trends. Zij zullen ook weer effect hebben op de manier waarop we kijken naar een Futureproof Organisatie. Trends die misschien in een volgende versie van dit boek hun plek gaan innemen.

Ik voorzie dat singularity, het nadenken over een exponentiële groei van technologie en wat dat zal betekenen voor organisaties, een belangrijk thema gaat zijn. Dit onderwerp omvat wat mij betreft ook thema's als digitalisering, nieuwe geldsystemen en robotisering van bedrijfsprocessen. Het gaat over een maatschappij waarbij door *internet of things* alledaagse voorwerpen zijn verbonden met het netwerk en gegevens kunnen uitwisselen ten behoeve van ons gemak. Waar *big data* organisaties ondersteunt bij de ontwikkeling van slimmere producten, het beter inspelen op de behoefte van klanten, maar ook helpt bij rampen en zaken als migratie en klimaatverandering. En het gaat over hoe kunstmatige intelligentie z'n plek zal innemen in onze maatschappij en in onze organisaties.

In dit boek wordt beschreven hoe de ideale vorm van de Futureproof Organisatie een kleine kern is, met een flexibele schil er omheen. Dat wordt een nog grotere beweging, waarbij alle activiteiten die niet behoren tot de *corebusiness*, worden uitbesteed en door de *cloud* worden opgepakt. Zelfsturing als concept, niet alleen voor personeelsmanagement en innovatiebeleid, maar ook als uitgangspunt voor productontwikkeling, zal belangrijker worden. Met een kleinere beroepsbevolking en het feit dat mensen langer moeten doorwerken tot hun pensioen, zal er ook grotere fluctuatie zijn in banen en carrières. Het zal niet ongewoon worden om twee of drie keer tijdens je leven compleet van carrière te wisselen. Permanente opleiding en ontwikkeling zijn essentieel. We gaan op een andere manier kijken naar inkomensopbouw, waarbij aan het begin en het einde van het werkende leven minder wordt verdiend dan in het midden.

Een uitdaging blijft de balans werk-privé, zeker als we allemaal kunnen flexwerken en permanent '*connected*' zijn.

Onze toekomst is fascinerend

Gaat robotisering uiteindelijk leiden tot een deel van de beroepsbevolking dat niet meer werkt en gebruikmaakt van een basisinkomen? Wat betekent dat voor de stabiliteit van de samenleving? Daar heb ik nog geen antwoord op. Ook kan ik niet inschatten hoe ontwrichtend de klimaatproblematiek, migratie- en integratie-uitdagingen, Europese samenwerking en verschuivende geopolitieke machtsverhoudingen voor de economie in Nederland zullen zijn. Gaan we hier als kenniseconomie van profiteren of moeten we rekening houden met een economie die zal stilvallen of achteruit gaan? En wat betekent dat voor ons welzijn en onze welvaart?
De diverse scenario's die men daarvoor heeft ontworpen, zoals die van het Millennium Project en The Global Scenario Group, de vijf Europese Scenario's van maart 2017 en natuurlijk de Shell Scenario's 2050, bieden interessante inspiratie voor het denken over onze toekomst.

Als Futureproof Organisatie ben je zowel vormer van het economische en maatschappelijke systeem, als gebruiker van het systeem die erop reageert. Je bent continu in beweging en zet aan tot verandering. Die beweging en verandering in de samenleving zal ik in de gaten blijven houden en wil ik graag met jullie blijven delen.

Ik wil iedereen bedanken die in de loop der jaren heeft meegedacht over dit boek. Speciale liefde gaat uit naar mijn zoon Jonne, voor wie ik een voorbeeld hoop te zijn, en naar mijn moeder Irene, die mij door dik en dun steunt. En ik ben immens dankbaar voor mijn geliefde René, die niet alleen het hele ontwikkelingsproces liefdevol heeft begeleid, maar ook nog heeft meegelezen en aan de vormgeving en digitalisering heeft meegeholpen.

Illustratieverantwoording

De foto's in dit boek zijn speciaal uitgezocht op het feit dat ze een Creative Commons licentie hebben (alleen met naamsvermelding) of zijn gelabeld voor commercieel hergebruik, met aanpassingen. In sommige gevallen wordt een bedrijfslogo gebruikt. Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de zoekfuncties van Unsplash, Flickr en Google. Een enkele foto is uit de privécollectie. De namen van de fotografen of websites staan in de volgorde waarin de foto's in het betreffende hoofdstuk voorkomen.

Voorkant kaft:
Vincent Callebaut, Paris Smart City 2050
Ten geleide:
Patrick Baum
Wereldbol Kopenhagen
Multitasking http://www.tetranergy.com/blog/emploi-commerciale-itinerante
http://www.partijvanderede.nl/verkiezingen-2017/democratie-wetenschappelijk-en-transparant/
Wiki Commons: Next Step Future
Wat is een Futureproof Organisatie:
Jingdianjiaju
www.mytechlogy.com_IT-blogs_11302_few-strategies-technology-leaders-can-take-to-better-future-proof-their-work
Maurice – Nederlands Dans Theater
De 10 Kenmerken:
Ricardo Gomez Angel
Slim:
Aboutmodafinil Allan Ajifo
Wiki Commons: Smart-goals
http://www.panview.nl/verandermanagement/fifth-discipline-psenge-samenvatting,
FrugIcom.nl
C1000
Wiki Commons: Ray Kurzweil
Impact:
Walter-Wilhelm
Pepsico.nl
allispossible.org.uk
Didier Vidal
Tony's Chocolonely
Nieuwe werken:
Tim Gouw
Vodafone
https://www.managementboek.nl/boek/9789056379674/eckart-s-notes-eckart-wintzen
Frits Ahlefeldt
Loesje
https://www.managementboek.nl/boek/9789491743658/futuring-organisations-for-millennials-karin-manuel
Critical Minds
Netwerken:
Clint Adair
Twitter. Aletecno
https://www.whathifi.com/news/cd-30-years-old-today
https://et.wikipedia.org/wiki/5G
Lays, Patatje Jopie (you tube)
http://www.martinmartinez.me/author

Zingeving:
Josh Adamski
http://www.willemsmithistorie.nl/historische-nieuwsflits/57-willemsmithistorie/smit-slikkerveer/384-electrische-verlichting-met-gloeilampen-bij-de-ned-gist-en-spiritusfabriek-te-delft-door-willem-smit-1889
http://www.geheugenvannederland.nl
JollyNdikumana
People Power Vebego
Pininterest: Wibo Koole
Transparantie:
Sharon Pittaway
Wiki Commons: Beurskrach '29
http://www.isgeschiedenis.nl/archiefstukken/anti-apartheidsstrijders-uit-schuldgevoel/
ideoblog.org
Metronieuws.nl/ nieuws/binnenland/2016/03
https://www.milieucentraal.nl/bewust-winkelen/keurmerken/
Diversiteit;
Liveinternet.ru: f595d4878eb8.jpg
Wiki Commons: We can do it
www.geheugenvannederland.nl
Robert de Hartogh, Nederlands Fotomuseum
http://www.groeiversneller.nl/2014/07/jouw-stijl-van-leidinggeven-versus-werkkenmerken-van-de-nieuwe-generatie/
https://www.mounirsamuel.nl/de-mac-als-stamkroeg-voor-jonge-meiden/
https://nl.aliexpress.com/cheap/cheap-this-is-what-a-feminist-looks-like.html
Circulariteit:
Richardo Gomez Angel
http://twonerdyhistorygirls.blogspot.nl/2010/12/londons-dustmen.html
www.adlansink.nl
https://www.goodreads.com/book/show/89997.The_Ecology_of_Commerce
Levis Water Spijkerbroek, www.http-//store.levi.com/waterless/
Wiki Commons: Fab@Home_Model_2_3D_printer.jpg
https://www.freez.it/over-ons/blog/de-transformatie-van-bezit-naar-gebruik (omdenken)
http://zoom.nl/foto/overig/containerbegrip-op-koninginnedag-2007.494106.html - buvi
Glocal:
Wereldbol
http://www.openchange.co.uk/service-design-making-big-difference-small-city/
http://www.koppop.nl/showArtist.php?bandId=91
Wiki Commons: No logo
Wiki Commons: An inconvenient truth
Marketingtochina.com
Leiderschap:
James Thomas
http://bsamanuals.com/bsa-1947--leaders-in-the-industry-.html
https://nl.pinterest.com/wilmavanoostenb/ptt/
https://www.amazon.com/Servant-as-Leader-Robert-Greenleaf/dp/0982201222
http://kiesvoorklimaat.nu/posters/
http://careeradvancementblog.com/male-female-leadership
Onze toekomst is fascinerend:
Vincent Callebaut
Pixabay: Geralt / CC0 PD/noattrib.
https://www.slideshare.net/traceybushman1/global-scenarios
Achterkant kaft:
Jurn de Winter

10 Kenmerken van de Futureproof Organisatie

Een Futureproof Organisatie is een organisatie die toekomstbestendig is. Zij speelt in op de uitdagingen en kansen van de toekomst, houdt rekening met de tijdgeest en is flexibel. Maar wat betekent dat in de praktijk? Wat moet je doen om een Futureproof Organisatie te zijn?

Dit boek beschrijft tien vitale kenmerken van een Futureproof Organisatie. Per kenmerk wordt beschreven wat het kenmerk inhoudt en hoe het zich heeft ontwikkeld de laatste 60 jaar, onder invloed van socio-economische ontwikkelingen. Die ontwikkeling wordt geïllustreerd aan de hand van inspirerende en herkenbare voorbeelden van bedrijven en organisaties. Elk kenmerk bevat praktische tips om direct mee aan de slag te gaan.

10 Kenmerken van de Futureproof Organisatie is een toegankelijk boek voor ondernemers en organisaties die willen weten wat de trends op het gebied van organisatieontwikkeling zijn.

Over de auteur

Jolein Baidenmann (1973), afgestudeerd in internationaal en Europees recht, werkt sinds 2005 als partnerschip broker, transitiemanager, lobbyist en adviseur. Zij werkt op het snijvlak van politiek, overheid en bedrijfsleven. Jolein is specialist op de gebieden innovatie, klimaatverandering, circulaire & biobased economie en de Sustainable Development Goals. Momenteel is zij de Grondstoffenregisseur voor de Metropoolregio Amsterdam.

Jolein schrijft met regelmaat columns en artikelen. Eerder was zij co-auteur van een boek over de Energietransitie. Jolein is geaccrediteerd International Partnership Broker en initiatiefnemer van de Nederlandse website Partnerschappen.nl. Jolein treedt regelmatig op als spreker op het gebied van innovatie en transitie en wordt ingehuurd als dagvoorzitter en facilitator.