



# BUSINESS FOR GOOD

De opkomst van de  
impactorganisatie

## business for good 2019

Business for Good wordt het 'nieuwe normaal'. Er is een brede beweging gaande van organisaties met een andere opvatting over het doel van organisaties: organisaties zijn voor hen plaatsen om met anderen te werken aan zoveel mogelijk impact. Winst en groei zijn middelen, geen doel. Dat ligt in de samenleving. Organisaties die deel uitmaken van deze brede beweging, blijken ook de organisaties te zijn die Nederlanders inspireren, zo bewijst onze zoektocht naar de inspirerendste organisaties. Jaarlijks interviewen we hiervoor meer dan 2.500 Nederlanders, doen casestudies, deskresearch, en spreken we professionals uit alle lagen van organisaties. Sinds 2015 zien we één duidelijke trend: inspiratie gaat over goed doen en dat heel goed doen: Business for Good. Impactorganisaties zijn de blikvangers van deze beweging. Graag nemen we je mee in de beweging van Business for Good en de opkomst van de impactorganisatie.

### The Drone Angel

In Californië vonden we fotografe Emily Kaszton, ook bekend als 'The Drone Angel'. Haar intrigerende dronebeelden van de Californische kust verrijken deze editie van de Inspirerende 40. De grote krachten van land en zee komen bij elkaar. De beweging is voelbaar, mensen zijn – voor wie goed kijkt – altijd actief onderdeel.



Coverbeeld: Paddleout, door Emily Kaszton

Initiatief van:  
**SYNERGIE**

Gebaseerd op:  
 **de inspirerende 40**  
2019

Partners:



**When we are no longer able  
to change a situation,  
we are challenged  
to change ourselves.**

Viktor Frankl – neuroloog en psychiater,  
overlever van de holocaust

Italië - 4 maart 2019. Trullo, een voorstad van Rome. Meisje maakt muurschildering die Greta Thunberg verbeeldt



## Business for Good 2019

Wat als... wij altijd een verkeerd idee over organisaties hebben gehad? Als alles wat we hierover hebben geleerd, niet klopt? We groeiden op met het idee dat organisaties zich moeten richten op winst maken. Vooruitgang komt wanneer iedereen er naar streeft zoveel mogelijk te krijgen en zo weinig mogelijk te geven. Egocentrisme als bron van vooruitgang, ergens schuurt het maar het leidt ook tot een race waarin niemand wil achterblijven en dus uiteindelijk velen vooruit gaan. Het leidt tot welvaart. Stel dat dit gegeven niet klopt, dat organisaties juist plekken zijn waar je samen het verschil kunt maken, en dat dit leidt tot de grootste vooruitgang. Voor iedereen.

Met de Inspirerende 40 doen we al negen jaar lang onderzoek naar organisaties in Nederland die inspireren. Het onderzoek is een thermometer die laat zien welke organisaties aandacht krijgen van mensen, en waarom. Wat blijkt: dat wat mensen inspireert, is waar zij naar verlangen, toekomst in zien. Het legt een wens bloot voor een nieuw normaal. Dat nieuwe normaal heet Business for Good. De Inspirerende 40 signaleert dit, maar de beweging zelf is veel groter. In 2015 zagen we een doorbraak toen de maatschappelijke rol van organisaties het belangrijkste kenmerk werd van inspirerende organisaties. In 2016 vormden social enterprises de top 3. In de jaren daarna groeide hun aantal en in 2019 bepalen ze in grote mate de lijst. We kunnen er niet meer omheen.

Too Good To Go is als nieuwe nummer één een treffend voorbeeld. Het bedrijf gebruikt een businessmodel om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Een heel andere benadering dan wanneer je maatschappelijke verhalen gebruikt om klanten te vinden. Dit is Business for Good in de meest pure vorm. Maar er zijn meer voorbeelden, als je goed kijkt. Denk aan groeiende startups zoals Seepje en Farm Brothers, maar ook initiatieven van grote organisaties met traditionele opvattingen over business.

Business for Good gaat ook over de opkomst van impactorganisaties. Dat zijn bedrijven die goed doen, dat uitzonderlijk goed doen en de schaal weten te realiseren om het probleem op te lossen. Erachter schuilt een simpel idee: de organisatie als middel om impact te maken. Deze organisaties zijn broodnodig, kenmerken zich door de energie die ze losmaken en creëren vooruitgang. Het negeren van maatschappelijke vraagstukken kan niet langer. Voor iedereen komt het neer op de vraag: 'Wie wil je zijn? Waar wil je aan werken?'

Synergie



Inhoud

# Business for Good in 2019

## Deel 1

### De beweging Business for Good 9

- 1 – De 40 inspirerendste organisaties 17
- 2 – Spraakmakers onder de purposegedreven organisaties 35
- 3 – Initiatieven in en vanuit grote organisaties 39

## Deel 2

### De groei van de beweging 51

- 1 – De voedingsbodem 54
- 2 – Business for Good = good business 61
- 3 – De toekomst 66

## Deel 3

### Join the movement 73

- 1 – Waar staat de gemiddelde organisatie 76
- 2 – Hoe je begint... (en groeit) 85
- 3 – En dan... (between business & good) 92

Deel 1

# De beweging Business for Good

Waar inspiratie anno 2019 over gaat



## Inleiding deel 1

# De beweging Business for Good

22 april 2016 was een mijlpaal voor de wereld. Die dag ondertekenden afgevaardigden van de internationale gemeenschap het eerste universele, juridisch bindende wereldwijde klimaatverdrag: het Akkoord van Parijs. Een jaar later maakte President Trump een einde aan de euforie. Niet alleen trok hij de Verenigde Staten terug uit het verdrag, hij maakte 80 milieuwetten ongedaan en voerde wetgeving door om meer fossiele brandstoffen te winnen. Zonder leiderschap en medewerking van de grootste economie en de op één na grootste vervuiler, leek eensgezindheid ten einde. Maar het verhaal kreeg een wending.

Want nadat de VS op nationaal niveau stopte met beschermen van het milieu, gingen Amerikanen door. Talloze bedrijven, steden en staten in de VS bleven aan een duurzame toekomst werken. Californië, de op vijf na grootste economie van de wereld, lanceerde zeer ambitieuze plannen. Het voerde wetgeving door waarin de staat beloofde emissies tot 2030 met 40 procent te reduceren. En in 2018 maakte de staat bekend om in 2045 100 procent duurzame energie te willen opwekken. Als het beleid van Californië iets duidelijk maakt, dan is dat de ambitie om het 'goede te doen' een sterkere driver kan zijn dan 'winst maken'. Dat er mensen en groepen zijn die een eigen koers varen op basis van de wens om goed te doen – en dat heel te goed doen. Wanneer je op die manier naar de wereld kijkt, ontdek je talloze organisaties, afdelingen, teams en professionals die geïnspireerd zijn om goed te doen en impact willen maken.

In 2019 groeit Business for Good van enkele voorvechters tot een steeds bredere beweging. De Inspirerende 40 laat steeds meer voorbeelden zien. Er komen nieuwe, idealistische startups waarvan sommige verrassend snel groeien. Steeds meer grote, traditionele organisaties omarmen ambitieuze initiatieven om een transitie door te maken. Er zijn talloze redenen voor deze transformatie, maar de kern is vaak een verandering van idee: dat de samenleving er niet is voor bedrijven, maar bedrijven er zijn voor de samenleving. Dat wordt het nieuwe normaal.

**'There is nothing more powerful than an idea whose time has come.'**

Victor Hugo

### Het begon in 2015

De behoefte van mensen aan organisaties die 'goed doen', zagen we voor het eerst zeer duidelijk in 2015. Toen werd de maatschappelijke rol van organisaties een doorslaggevend kenmerk van inspirerende organisaties. Tony's Chocolonely, Dopper en Tesla braken door en gaven de beweging een gezicht. Ze ontstonden vanuit de ambitie een markt te veranderen, omdat het zo niet langer kon. Om dat doel te bereiken, legden ze zichzelf de verplichting op met de beste producten en oplossingen te komen. En ze slaagden. Omdat deze missie medewerkers inspireerde om niet voor managers te werken, maar met een gedeelde ambitie. Medewerkers werkten hier niet in hun organisatie, maar aan hun organisatie. Dat maakte een enorm verschil in creativiteit en leverde veel meer energie op. Bij medewerkers en klanten raakten deze voorvechters de diepe behoefte om een verschil te maken, om impact te hebben. Ze boden perspectief voor maatschappelijke vraagstukken die steeds duidelijker zichtbaar werden. Ze bewezen dat relatief kleine groepen mensen een enorme impact kunnen hebben, als ze werken voor het goede en hiervoor 'business' maken.

### De beweging schaaft op in 2019

Dit jaar groeit de beweging verder. De voorbeelden uit het verleden worden talrijker. De eerste werknemers bij deze impactorganisaties, mensen die gewend zijn geraakt om op deze manier te werken, verlaten de organisaties en nemen hun principes mee. Ze starten nieuwe organisaties of introduceren ze in andere. Millennials en ervaren ondernemers startten nieuwe ideeën, puur purposegedreven startups, waarvan sommige hard groeien. Tot slot maken traditioneel financieel gedreven organisaties een slag. Verborgen voor de buitenwereld zijn er talloze initiatieven, op afdelingsniveau en in teams. De energie is voelbaar, iedereen kan het verschil maken.

De beweging krijgt geloofwaardigheid met initiatieven van grote bedrijven zoals Unilever, DSM, Danone en IKEA en leiders zoals Paul Polman en Feike Sijbesma. Zij plaatsen hun organisatie niet boven de samenleving, maar maken het er bewust onderdeel van. Ze creëren business door zich te richten op maatschappelijke vraagstukken en hier oplossingen voor te creëren. De overname van De Vegetarische

Slager door Unilever is slechts het begin. Deze samenwerking wordt voor Unilever een 'aanjager voor maatschappelijke vernieuwing en innovatie'. Van purpose naar impact. Zo groeit de beweging van Business for Good.

### Business for Good in drie organisatietypen

De beweging Business for Good manifesteert zich op drie manieren. Allereerst zijn er de inspirerendste organisaties. Zij combineren idealen met impact. Omdat impact vaak gelijk staat aan schaalgrootte, vind je de grote organisaties vaker terug in de (vak)media. Maar de organisaties met idealen worden nu ook groot. Daarom houden we in het onderzoek ook een tweede groep organisaties in de gaten: de ideële startups, organisaties die vanuit purpose zijn geboren. Dat zijn er veel. Hun klanten worden fans en ambassadeurs. Tot slot zijn er steeds meer traditionele organisaties die initiatieven nemen om goed te doen. Als bedrijf kun je alleen duurzaam bestaan als de samenleving waarin je werkt ook duurzaam is. Als bedrijf kun je alleen succesvol zijn als de samenleving ook succesvol is. Deze opvatting beweegt mensen in alle drie de groepen. Samen vormen zij de beweging. In deze editie staan hun verhalen dan ook centraal.

Elk van deze organisatietypen kent zijn eigen dynamiek, kracht en uitdagingen. De drie werelden raken elkaar de komende jaren steeds meer. Ze hebben elkaar veel te brengen en hun interactie zal de beweging versnellen.

We claimen niet dat het nieuwe normaal al de nieuwe standaard is. Verre van. De nieuwe ideeën inspireren juist omdat ze nog niet 'normaal' zijn. De Inspirerende 40 laten wel zien dat iedereen die ermee aan de slag gaat, aandacht krijgt. We claimen ook niet dat alle problemen hiermee zijn opgelost. Veel van de organisaties die we als voorbeeld gebruiken, belasten de wereld en de problemen zijn nog niet structureel opgelost. We claimen wel dat er een beweging gaande is, waar steeds meer organisaties en mensen deel van willen uitmaken. De toetreding van traditionele organisaties en het ontstaan van nieuwe startups, bewijst dat de beweging groeit, richting de nieuwe standaard. De argumenten daarvoor presenteren we in deze Business for Good.

# BE LIKE CALIFORNIA

Business for Good is overall zichtbaar



## 1 Inspirerende organisaties

Inspirerende organisaties krijgen aandacht omdat ze mensen anders laten kijken naar een markt, dienstverlening, oplossing of service. Altijd zijn het visiegedreven organisaties die 'iets' democratiseren: een product of dienst voor iedereen bereikbaar maken, zoals slaafvrije chocolade, aangenaam en betaalbaar wonen, elektrisch rijden, de creativiteit om te bouwen. Dit zijn impactorganisaties: opgericht om het verschil te maken. Hun businesscase is een maatschappelijke, niet een economische. Succes wordt niet bepaald aan de hand van de financiële winst- en verliesrekening, maar vooral door het verschil dat ze maakten op het vraagstuk waarvoor ze ontstonden en het vermogen om dit duurzaam te blijven doen.

Voorbeelden: Too Good To Go, Tony's Chocolonely, IKEA, Tesla

## 2 Purposegedreven startups

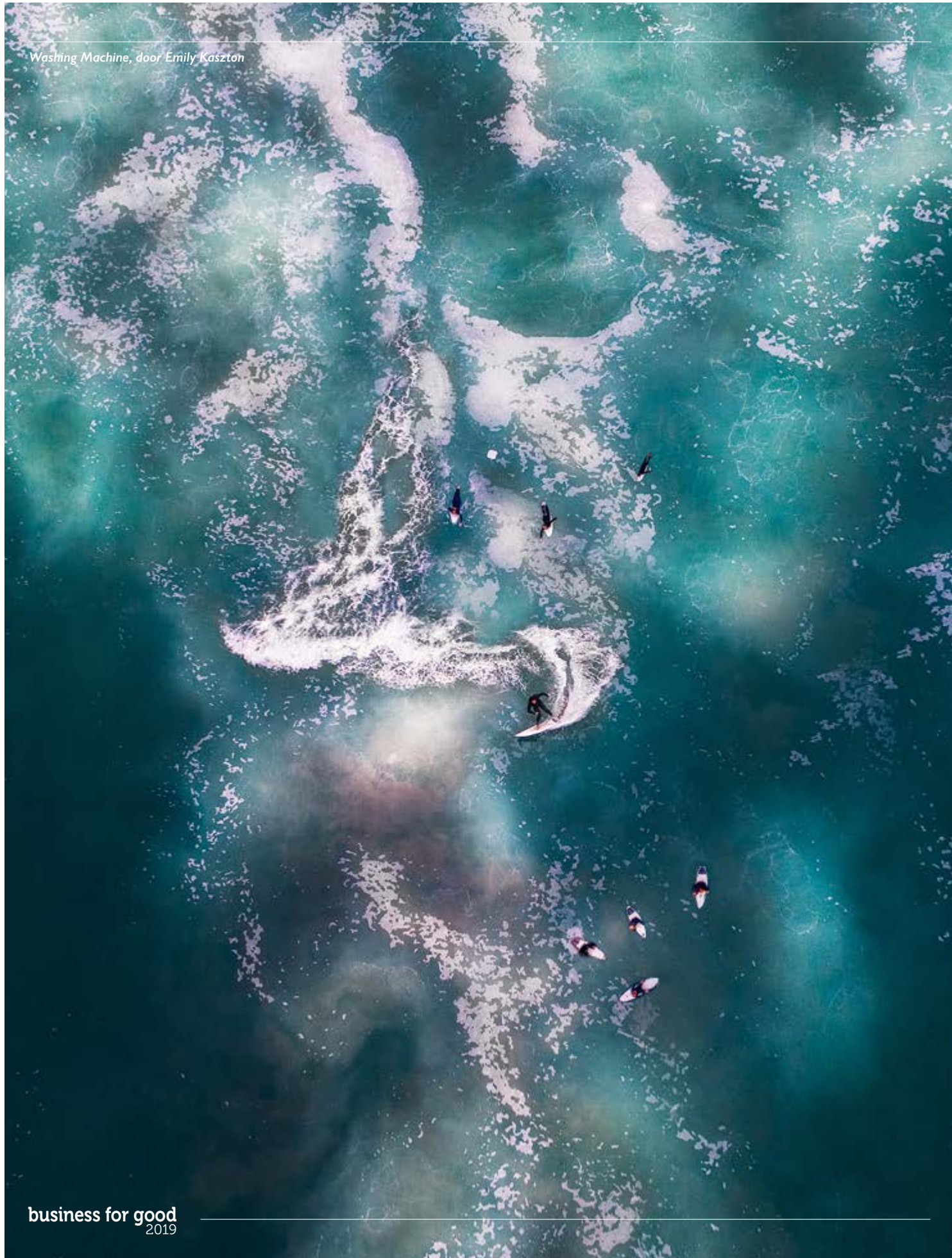
Veel nieuwe startups beginnen als social enterprise en werken vanaf de start vanuit een win-win-win filosofie: met een goed product of dienst een maatschappelijk probleem oplossen en hiermee geld verdienen. Zij balanceren business & for good, zijn idealistisch gedreven en hebben fans onder klanten. Een belangrijk thema voor deze organisaties is het bereik groter maken om de impact te vergroten.

Voorbeelden: Seepje, Fairphone, Farm Brothers

## 3 Traditionele organisaties

Dit zijn organisaties die ooit startten vanuit een traditioneel businessmodel of daar langzaam in groeiden. Vaak zijn het bekende, grote spelers met een groot bereik en dus impact. Maar je ziet ook middelgrote en MKB organisaties. Hier ontluiken andere ideeën over hun bestaansrecht, en groeit de wil om beide ideeën te kunnen combineren.

Voorbeelden: DSM, Unilever, Danone



## De impactorganisatie

De inspirerendste organisaties kenmerken zich door de ambitie om het verschil te maken. Ze richten zich niet op de markt of wereld zoals deze nu is, maar op wat ervoor nodig is om de wereld te laten worden zoals zij het zien. Dit noemen we impactorganisaties. Vaak gaat dit over de samenleving, daarom zijn veel impactorganisaties social enterprises. Maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. Er zijn ook impactorganisaties die geen social enterprise zijn. Dit verschil legt potentie bloot in Nederlandse organisaties. Om dat duidelijk te maken, een korte toelichting.

### Impactorganisaties

Alle impactorganisaties willen iets mogelijk maken wat er nog niet is. Veelal gaat dit over een grote ambitie die impact heeft op alle mensen. 'Aangenaam en betaalbaar wonen voor iedereen' van IKEA, of 'veilig en betrouwbaar voedsel voor iedereen' van Wageningen Food Safety Research. Tony's Chocolonely, De Vegetarische Slager, Dopper, Tesla, Too Good To Go hebben alle deze ambities.

Het geldt ook voor Nike ('to bring inspiration and innovation to every athlete\* in the world'). (\*If you have a body, you are an athlete) en Philips ('To make the world healthier and more sustainable through innovation. Our goal is to improve the lives of 3 billion people a year by 2025'). Voor deze organisaties is het creëren van onderscheidend vermogen een middel om een doel te realiseren in hun markt of in de samenleving. Ze zijn continu onderweg. Niet gericht op wie ze nu zijn of wat ze nu doen, maar op wat ze moeten worden om hun ambities waar te maken. Wat volgt, is een voortdurend proces van ontwikkelen, innoveren en creëren om te worden wie ze kunnen zijn. In deze groep zitten zowel traditionele organisaties als social enterprises. Het maakt duidelijk dat elke organisatie een impactorganisatie kan zijn, zoals ook DSM en Danone bewijzen.

### Social enterprises

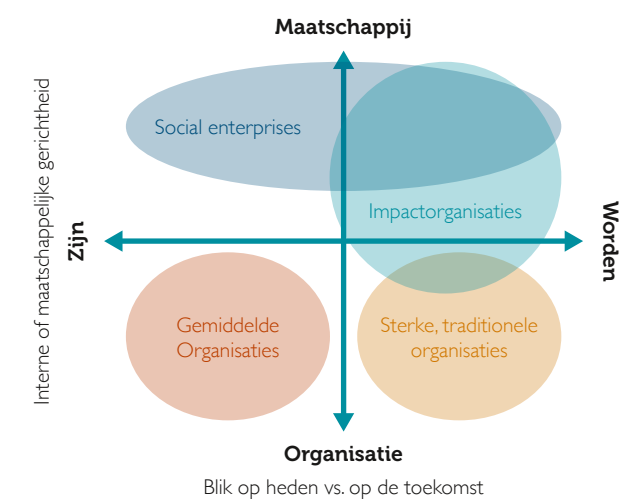
Een social enterprise is een organisatie met een maatschappelijk doel. Veel van deze organisaties omarmen een grote ambitie en worden daarmee impactorganisaties. Andere zijn meer tevreden

met de wereld zoals die nu is, en willen het vooral op een andere manier doen. Een fietskoerier kan bijvoorbeeld een social enterprise zijn wanneer deze koeriersdiensten mogelijk maakt zonder uitstoot of verkeersbelasting in de stad. De fietskoerier wordt in onze ogen pas een impactorganisatie wanneer het de ambitie oppakt om alle koeriersdiensten in de stad CO<sub>2</sub>-neutraal te maken en de stad niet nog meer te belasten. Want dan moet de koeriersdienst zich gaan afvragen hoe er meer klanten bij komen, hoe andere soorten pakketten vervoerd kunnen worden, hoe het ook een interessante partij wordt voor een bol.com of Coolblue. Wat volgt, is een permanent gevoel van ontevredenheid als voedingsbodem voor innovatie, vernieuwing en groei. Alles met doel om impact te maken. Niet iedere social enterprise heeft deze ambitie, dus noemen we deze geen impactorganisatie.

### De potentie

De potentie die we zien bij organisaties in Nederland, is meer focus te leggen op 'worden' in plaats van 'zijn' en meer focus op de maatschappij in plaats van organisatie. Daar komen we uitgebreider op terug in deel 3.

### Vier typen organisaties







De beweging Business for Good – 1

# De Inspirerende 40 2019

Dertig *waste warriors* redden in één jaar tijd meer dan één miljoen maaltijden. Dat is het korte verhaal van Too Good To Go. Het langere verhaal is dat wereldwijd een derde van het voedsel wordt verspild, omgerekend zo'n 51 ton per seconde. Dat is een probleem. Voor mensen, energie, CO<sub>2</sub>-uitstoot, voor waterverbruik. Too Good To Go wil dat veranderen. De strategie is helder: 50 miljoen mensen inspireren, samenwerken met 75.000 bedrijven en 500 scholen enthousiast maken. Zo maakt een kleine groep het verschil. Kenmerkend voor de organisatie: iedereen wint. De klant, partner, medewerker, de investeerder en de wereld. Deze social enterprise is de inspirerendste organisatie van 2019 in Nederland en bewijst hoe snel inspiratie leidt tot impact.

De grootste schaarste tegenwoordig is aandacht. De wens om te begrijpen welke organisaties vandaag aandacht krijgen, vormde de basis van de Inspirerende 40. Sinds 2011 brengen we jaarlijks de 40 inspirerendste organisaties in kaart met meerdere onderzoeken onder de Nederlandse bevolking. De resultaten bieden een jaarlijkse momentopname. Plaats ze achter elkaar en je ziet trends. Het onderzoek legt sinds 2015 één overkoepelende ontwikkeling bloot: die van de groei van Business for Good-organisaties die door mensen worden beschouwd als positieve kracht in de wereld. Dat blijkt uit de eigenschappen die de Inspirerende 40 kenmerken, en uit de winnaars uit het onderzoek.



# Dit zijn de Inspirerende 40 van 2019 volgens Nederlanders



## De bouwers van morgen

In 2019 zien we de beweging van Business for Good opnieuw sterker worden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid en innovatie blijven de belangrijkste kenmerken van inspirerende organisaties. Mensen zijn positiever geworden over organisaties: de inspiratiewaarde van organisaties groeit. Nederlanders zien organisaties steeds meer als een oplossing in plaats van noodzakelijk middel. De lijst van de 40 inspirerendste organisaties van Nederland bevat vooral impactorganisaties: organisaties die een vraagstuk buiten de organisatie oplossen. Hun succes wordt niet bepaald door de stand van de balans of jaarrekening, maar door cijfers in hun impactrapportages. In deze lijst bevinden zich steeds meer social enterprises, not-for-profits en goede doelen, zowel in de top 10 als in de rest van de lijst. Organisaties die groeien in inspiratiewaarde zetten in op duurzaamheid. De vijf nieuwe organisaties in de Inspirerende 40 zijn allemaal organisaties die inzetten op goed doen. Hun verhalen, wat ze bereiken en in beweging brengen, inspireren.

Too Good To Go, KWF, Fairtrade Original, Tesla, De Vegetarische Slager en Tony's Chocolonely, geen van alle zijn uitblinkers in reclamebestedingen. Toch krijgen deze organisaties de aandacht. Ze werken niet *in*, maar *aan* een markt. Of het nu gaat om het terugdringen van 1,6 miljard ton aan verspillend voedsel wereldwijd, een wereld zonder kanker, het versnellen van de komst van elektrisch rijden, vegetarisch en lekker eten, of een slaafvrije chocolade-industrie. Er zit een eenvoudig mechanisme achter de kracht van inspirerende organisaties:

- een mens is op zijn sterkst wanneer hij of zij werkt vanuit inspiratie,
- je invloed is het grootst wanneer je anderen inspireert.

Inspiratie kan 'vaag' klinken, toch herkent iedereen het gevoel en de kracht ervan. De productiviteit van geïnspireerde medewerkers is volgens hun managers ruim twee keer zo groot als die van tevreden medewerkers. Dit geldt voor mensen, dus ook voor organisaties. Het bijzondere is dat deze kracht voor iedereen beschikbaar is.

Of een organisatie inspireert, wordt bepaald door meerdere kenmerken. Deze kenmerken hebben we ondergebracht in vier pijlers. Elke pijler bevat een basale vraag voor iedere organisatie.

## Pijler 1 – Visie

*Waarom verdienen je mijn aandacht?*

In 2019 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie duurzaam is, een maatschappelijke rol en een authentieke visie heeft. De top 5 organisaties op visie: Too Good To Go, Seepje, Fairtrade Original, WNF en KWF.

## Pijler 2 – Organisatie

*Waarom zou ik je geloven?*

In 2019 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie innovatief is en de toon zet. Organisaties die in de beleving van Nederlanders sterk zijn op deze pijler: Too Good To Go, Tesla, VanMoof, Nike en LEGO.

## Pijler 3 – Product

*Waarom zou ik voor je kiezen?*

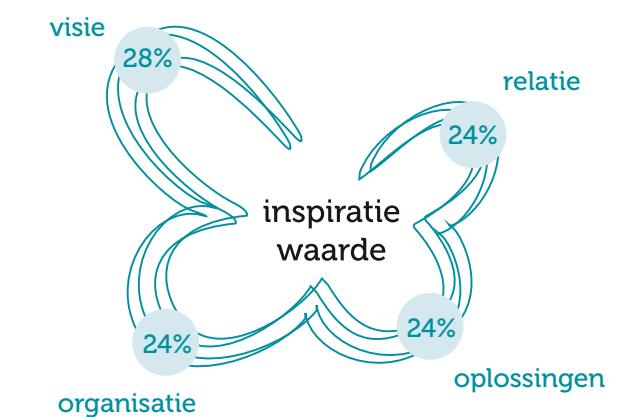
In 2019 gaat dit vooral over de kwaliteit van de oplossingen. Organisaties die goed scoren op de pijler product: Too Good To Go, bol.com, Gazelle, LEGO en Samsung.

## Pijler 4 – Relatie

*Waarom zou ik bij je blijven?*

In 2019 gaat dit vooral over een rolmodel zijn en een constructieve relatie. De top 5 organisaties op de pijler relatie: bol.com, Efteling, Rituals, Ikea en Too Good To Go.

## De vier pijlers van inspirerende organisaties



## Dit zijn de Inspirerende 40 van 2019 volgens Nederlanders



Ranking		Ontwikkelingspercentage *	Verschuiving in plaatsen **	Totale score ***
2	<b>LEGO</b>	9% ▲	15 ▲	1194,85
3	<b>Bol.com</b>	5% ▲	2 ▲	1191,53
4	<b>KWF</b>	9% ▲	14 ▲	1183,09
5	<b>Ikea</b>	2% ▲	-4 ▼	1178,79
6	<b>Fairtrade Original</b>	3% ▲	0 ►	1172,40
7	<b>Tesla</b>	2% ▲	-5 ▼	1166,63
8	<b>Efteling</b>	4% ▲	3 ▲	1164,75
9	<b>Vegetarische Slager</b>	3% ▲	-1 ▼	1160,96
10	<b>Tony's Chocolonely</b>	3% ▲	0 ►	1159,94
11	<b>Nike</b>	8% ▲	14 ▲	1156,74
12	<b>Dopper</b>	4% ▲	3 ▲	1151,80
13	<b>Ekoplaza</b>	nieuw		1151,07
14	<b>Rode Kruis</b>	1% ▲	-10 ▼	1150,01
15	<b>Netflix</b>	6% ▲	8 ▲	1140,30
16	<b>ANWB</b>	6% ▲	8 ▲	1136,12

\* Het ontwikkelingspercentage geeft de ontwikkeling van de organisatie ten opzichte van 2018 weer.

\*\* Verschuiving in plaatsen van deze organisatie ten opzichte van 2018.

\*\*\* De scores worden jaarlijks gebaseerd op indexscores waarbij het gemiddelde van alle gemeten organisaties in 2012 1.000 punten bedraagt.

17	<b>Rituals</b>	1% ▲	-8 ▼	1134,57
18	<b>Gazelle</b>	7% ▲	10 ▲	1133,83
19	<b>Samsung</b>	1% ▲	-6 ▼	1131,38
20	<b>Apple</b>	-1% ▼	-17 ▼	1125,11
21	<b>WNF</b>	1% ▲	-7 ▼	1124,92
22	<b>Cool Blue</b>	4% ▲	0 ►	1118,20
23	<b>Consumentenbond</b>	nieuw		1116,99
24	<b>Picnic</b>	1% ▲	-8 ▼	1116,89
25	<b>Ben &amp; Jerry's</b>	6% ▲	8 ▲	1115,93
26	<b>Dove</b>	9% ▲	13 ▲	1115,40
27	<b>Dille &amp; Kamille</b>	-1% ▼	-15 ▼	1109,56
28	<b>Philips</b>	4% ▲	-2 ▼	1108,63
29	<b>Vivera</b>	1% ▲	#N/B	1106,42
30	<b>Google</b>	6% ▲	5 ▲	1106,16
31	<b>Universiteit Wageningen</b>	nieuw		1103,61
32	<b>Velux</b>	2% ▲	-12 ▼	1101,94
33	<b>Douwe Egberts</b>	4% ▲	-1 ▼	1101,02
34	<b>Starbucks</b>	6% ▲	3 ▲	1100,01
35	<b>Booking.com</b>	nieuw		1095,58
36	<b>Microsoft</b>	nieuw		1091,69
37	<b>Adidas</b>	2% ▲	-6 ▼	1084,91
38	<b>BMW</b>	8% ▲	#N/B	1083,34
39	<b>Rijksmuseum</b>	-4% ▼	-32 ▼	1083,18
40	<b>Albert Heijn</b>	1% ▲	-11 ▼	1072,62

Verdwenen uit de Inspirerende 40 in 2019: Bugaboo, The Body Shop, Lidl, Campina, Auping, Innocent, Greenchoice en Triodos Bank.



NO. 1  
INSPIRENDENDE 40 2019

## Too Good To Go

# Iedereen wint

Bij de inspirerendste organisatie voor Nederlanders wint iedereen: klanten, partners, investeerders en de wereld. Nog maar anderhalf jaar actief in Nederland, ontwikkelt Too Good To Go zich razendsnel van startup naar scale-up. Meer dan één miljoen Nederlanders hebben inmiddels de app gedownload en redden zo meer dan één miljoen maaltijden uit de vuilnisbak. Wat vooral telt, is de enthousiaste reacties van gebruikers: 'Een geweldig initiatief!' 'Ontzettend veel waarde voor je geld en iets goeds doen.' Too Good To Go is een beweging die steeds meer mensen en partners aantrekt.

### **Van fout tot idee**

Een toevallige fout leidde tot het ontstaan van deze snelgroeiende beweging. Vier jonge Deense vrienden zagen een ober eten van een buffet weggooien. Dit had achter de schermen moeten gebeuren, maar gebeurde per ongeluk in het zicht. In veel gevallen zou dat weinig gevolgen hebben gehad. In dit geval liep het anders. De jongens realiseerden zich dat dit lang niet het enige geval kon zijn. En dat er dus heel veel voedsel werd verspild!

### **Het probleem van voedselverspilling**

44 procent van het afval wereldwijd bestaat uit voedsel en plantaardig materiaal, waarvan een groot gedeelte voedselafval betreft. Circa een derde van al het voedsel dat ieder jaar wereldwijd voor menselijke consumptie wordt geproduceerd, gaat verloren: een duizelingwekkende 51 ton per seconde. Men verwacht dat dit voor het jaar 2030 nog eens met een derde toeneemt. Deze verspilling levert schade op aan land en zee, energieverlies, grotere tekorten aan schoon water en een enorme CO<sub>2</sub>-uitstoot. Als voedselverspilling een land was, was het de op twee na grootste veroorzaker van de mondiale broeikasgasuitstoot.

Dit wereldwijde probleem speelt ook in Nederland. Jaarlijks verspillen Nederlandse huishoudens, bedrijven en horeca naar schatting twee miljoen ton voedsel. Dat dit een probleem is, blijkt ook uit de ambitie van minister Schouten uit 2018 om dit aantal in 2030 te halveren.

### Een win-win-win model

De vrienden kwamen met een eenvoudig idee: maak een online platform waar restaurants en supermarkten (partners in het model van Too Good To Go) overbodige producten kunnen aanbieden voordat ze worden weggegooid. Winst voor de wereld tegen een beperkte inspanning van restaurants. Ze bouwden een app en gingen aan de slag.

### Van 'for good' naar 'business for good'

Het idee sloeg aan. Ook buiten Denemarken. Voedselverspilling raakt bij veel mensen een gevoelige snaar. Een onstuimige fase volgde, waarin de app via een franchisemodel in Europa werd gelanceerd. Maar niet direct met succes. Overall werd het wiel opnieuw uitgevonden, maar nergens kreeg het schaal. Iedereen zocht geld, partners, klanten en impact, maar het lukte de startups niet om deze fase te ontgroeien. Het werkte, hoe mooi ook, nog niet. Veel purpose, weinig impact.

De vrienden realiseerden zich dat het zo niet langer kon en zochten investeerders. Zij herkenden het win-win-win model, waren enthousiast, maar zagen ook dat het totaal anders moest. Ze stapten in, maar de jonge, onervaren oprichters moesten een stap terug doen. Dat deden ze, waarbij ze wel bleven werken binnen Too Good To Go. Zo ontstond de ruimte om een geweldig idee ook op een geweldige manier uit te werken. De investering maakte het mogelijk alle aandacht te focussen op het creëren van impact.

Het begon met het installeren van een 'overgekwalificeerd team'. Een team met als centrale drijfveer het maken van impact met mensen. Ze gingen aan de slag: de internationale vestigingen werden teruggekocht en het concept opnieuw uitgewerkt.

Een belangrijke aanpassing legde de basis voor de doorbraak. De prijs van de Magic Box, zoals de verrassingspakketten van Too Good To Go genoemd worden, werd aangepast. Maaltijden waren in eerste instantie gratis, met als gevolg dat ze regelmatig wel werden geclaimd, maar niet werden opgehaald.

Voortaan werden ze voor een klein bedrag verkocht. Ver beneden de oorspronkelijke waarde, maar niet meer gratis. Met die twee veranderingen begon Too Good To Go aan te slaan: bestelde maaltijden werden nu wel opgehaald. De aanbieders verspilden minder en verdienden er ook nog wat aan. En Too Good To Go hield er per maaltijd ook een kleine opslag aan over. Een initiatief *for good* werd daarmee een *business for good*. Dat was precies wat nodig was om de beweging verder te ontwikkelen.

### De Nederlandse start

Het Nederlandse initiatief was de eerste nieuwe internationale stap. Joost Rietveld bracht Too Good To Go naar Nederland nadat hij het initiatief in Denemarken leerde kennen. Hij herkende in de app een enorme kans voor Nederland. Er waren op dat moment wel

meerdere apps met dezelfde bedoeling, maar de oplossing die ze boden was vaak te complex en bovendien misten ze omvang. Het kon en moest nog beter in Nederland en daar wilde Joost voor zorgen.

Zijn achtergrond maakte hem hiervoor de ideale persoon. Persoonlijk is hij gefascineerd door het wereldwijde voedselsysteem. 'Hoe zijn we gekomen waar we nu zijn?' vraagt hij zich stelselmatig af: 'In de VS subsidieerde de overheid bijvoorbeeld mais. Gevolg was dat mais zo goedkoop werd dat het overal in is verwerkt, waaronder in fastfood. Fastfood is nu goedkoper dan gezond eten, een vreemde situatie.'

Joost werkte eerder bij Nestlé en leerde daar merken bouwen. Bij de Deense dochterorganisatie OSCAR kreeg zijn persoonlijke motivatie om het voedselsysteem te veranderen ruimte. Hij merkte dat projecten tegen verspilling veel energie opleverden. Hij leerde teams bouwen dankzij een uitstap naar een technologische startup, en hoe je een team door verschillende groeifases van organisaties loodst. In Too Good To Go ziet hij een ideale basis: 'We gebruiken een businessmodel om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen. Bij traditionele bedrijven is dat juist andersom. Die zoeken een maatschappelijk vraagstuk bij hun businesscase. Dat schuurt.'

De professionele basis van Too Good To Go deed de rest en in januari 2018 startte hij met een klein team in Nederland. Het Nederlandse bedrijf was onderdeel van een Europees initiatief dat meer dan 50 miljoen mensen wil inspireren om mee te doen, samen wil werken met 75.000 bedrijven en 500 scholen, om het beleid in vijf landen te beïnvloeden.

### Selling the dream

Anderhalf jaar later hebben meer dan een miljoen Nederlanders zich via de app geregistreerd en 'redden' zij meer dan één miljoen maaltijden. Gebruikers zijn razend enthousiast: 'Geweldig! Je krijgt zoveel waarde voor je geld en doet nog wat goeds ook.' Hetzelfde geldt voor partners: 'Wat is dit leuk om te doen!' Het Nederlandse team is inmiddels gegroeid naar 30 mensen.

Toch waren er ook lastige momenten. Joost: 'Bij de start was er helemaal niets: geen goed werkende site, geen klanten, geen omvang. Het was echt 'selling the dream'. Tot het moment dat we de eerste 25 partners hadden, was het echt moeilijk.' Twee maanden later

diende het volgende moeilijke moment zich aan. 'We stonden stil. Restaurants en supermarkten waarmee we spraken hoorden ons aan, vonden het een leuk idee, maar stapten niet in. We startten een intensief proces om dit om te draaien. Twee weken lang kwamen we aan het begin en aan het einde van dag bij elkaar en eindigden met de simpele vraag: 'Hoe vertellen we het?' Een zware maar ook mooie tijd. We leerden dat we het moesten introduceren als initiatief, niet als een bedrijf. Dat we een ambitie hebben, dat er in de buurt al bewoners zijn die wachten op deelname van het restaurant of supermarkt. Stapje voor stapje ontdekten we hoe we het moesten brengen.'

### De verdere groei

Het thema leeft. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit maakte begin oktober bekend dat Nederlanders in 2019 naar verwachting 34,3 kilo eten per persoon verspillen. Dat is 7 kilo minder dan in 2016, maar nog steeds veel te veel. Dus er verandert niets aan de grote ambities van Too Good To Go.

Het bereiken van een miljoen Nederlanders in iets meer dan een jaar tijd kostte weinig moeite. Het enthousiasme is enorm groot en gebruikers staan te popelen om maaltijden te redden. De volgende stap ligt daarom in het vergroten van het gebruik. Daarvoor zijn veel meer partners nodig: meer supermarkten en restaurants die actief aan de slag gaan met voedselverspilling. In oktober 2019 nemen ruim 2.500 partners deel aan het initiatief. Joost: 'Ondernemers zijn zich niet altijd bewust hoe deprimerend het is voor een medewerker om voedsel weg te gooien. Op deze manier wordt het leuk. Om alle gebruikers de mogelijkheid te geven om mee te strijden tegen voedselverspilling, zijn er meer dan 5.000 partners nodig die momenteel kampen met dit probleem.'

Daarnaast wil Joost met zijn team de komende tijd meer aandacht besteden aan voorlichting, educatie en inspiratie. Zo hopen ze dat naast de gebruikers van Too Good To Go heel Nederland in actie komt. In augustus dit jaar lanceerde Too Good To Go als eerste stap een nieuw gedeelte op de website: een kennisdatabase vol informatie over voedselverspilling thuis en bij bedrijven, het probleem en lesmateriaal voor leerlingen en studenten van alle leeftijden. Het is een kwestie van tijd tot het probleembesef van voedselverspilling en de oplossing Too Good to Go ingeburgerd raakt bij alle Nederlanders.



Joost Rietveld

# Vijf mechanismen voor inspirerende organisaties

De Inspirerende 40 zijn de blikvangers van de Business for Good-beweging. Zij inspireren Nederlanders. *Wat* zij daarvoor doen, staat beschreven in de vier pijlers. *Hoe* zij dat kunnen doen, vraagt om een diepere duik in hun verhaal. In de gesprekken die wij voerden met Too Good To Go, bol.com, IKEA, Tesla en Tony's Chocolonely valt een simpel principe op: het zijn impactorganisaties die werken vanuit inspiratie. De kracht van inspiratie is voor elke organisatie beschikbaar. Wat is ervoor nodig om deze kracht te benutten? We treffen altijd vijf mechanismes aan:

- 1 Inspireren begint bij geïnspireerd zijn
- 2 Win-win-win
- 3 Denk op wereldschaal: democratiseer
- 4 Eenvoud en logica
- 5 Continu in bèta

## 1 Inspireren begint bij geïnspireerd zijn

Inspiratie begint bij een simpel mechanisme: om te inspireren moet je zelf geïnspireerd zijn. Alleen geïnspireerde organisaties ontstijgen het veilige conformisme dat leidt tot middelmaat. Aan de basis van inspiratie staat aspiratie: een verlangen naar een andere toekomst. Vaak ontstaat dit uit ontevredenheid, boosheid. Frustratie over voedselverspilling leidde tot Too Good To Go. Verwondering over dure meubels leidde tot het ontstaan van IKEA. Onvrede met de plastic soep leidde tot het ontstaan van Dopper, boosheid over dierenleed leidde tot de Vegetarische Slager en ongelof en frustratie over kindslavernij leidden tot de geboorte van Tony's Chocolonely.

Ontevredenheid kan leiden tot boosheid, frustratie en angst. Klagen en niets doen. Wanneer je ontevredenheid spiegelt in een beeld over hoe het ook kan, krijg je aspiratie. Aspiratie is een helder verlangen naar een andere toekomst. Aspiratie wordt inspiratie wanneer je het combineert met een plan om het mogelijk te maken. Die plannen zijn vaak verrassend eenvoudig. Een voorbeeld is de routekaart van Tony's Chocolonely. Met een kleine groep een hele industrie slaafvrij maken kan in drie

stappen (bewust maken, het goede voorbeeld geven, anderen inspireren om mee te doen). Inspiratie maakt van managers leiders en van werknemers medewerkers die werken *aan* hun organisatie in plaats van *er in*. Inspiratie laat mensen automatisch denken over mogelijkheden en 'het kan wel.'

## 2 Win-win-win

Onvrede kan op veel manieren ontstaan. Vandaag wordt onvrede vooral getriggerd door maatschappelijke vraagstukken. Tussen 2008 en 2012 verdubbelde het aantal klanten van Triodos Bank. Waarom? De aanname was dat dit 'gedoe' leverde, zonder meerwaarde. Triodos Bank creëerde deze beweging, lang voordat duurzaam bankieren een thema werd. De onvrede van waaruit Triodos Bank ontstond, was het besef dat investeringen met spaargeld en beleggingen bepalen wat groeit in de samenleving. Tot dat moment telde, zowel bij banken als hun klanten, alleen rendement. De onvrede werd aspiratie toen Triodos Bank een oplossing bood: duurzaam bankieren. Het werd inspirerend toen er een helder plan lag om dit groot te maken.

Roel Welsing, destijds marketingmanager bij Triodos Bank, ontwikkelde dit plan: de beste dienstverlener worden om mensen daarbovenop te interesseren voor duurzaam bankieren. Onconventionele maatregelen werden niet geschuwd, zoals direct



Vier fasen in inspiratie

persoonlijk contact, geen richtlijnen voor gespreksduur, het callcenter als profit center, het plaatsen van het callcenter naast de directie en de regel dat elke marketeer achter de telefoon moest plaatsnemen als een actie verkeerd liep. Uiteindelijk behaalde Triodos Bank de hoogste NPS-score in de financiële dienstverlening. Triodos Bank veranderde de standaard in de financiële dienstverlening. Veel van deze principes zijn nu gemeengoed bij banken. Destijds was Triodos Bank de eerste. Pas daarna zette Triodos Bank de volgende stap, door de duurzame ambities concreet te maken en als eerste bank heel transparant te zijn over waar het geld werd geïnvesteerd ('Mijn geld gaat goed'). Zo combineerde Triodos Bank twee voordelen: uitzonderlijke dienstverlening met een maatschappelijk voordeel. Met als gevolg een groei die in de bancaire wereld ongekend was.

Winst voor de klant, winst voor de wereld, winst voor de investeerder. Dit win-win-win principe typeert inspirerende Business for Good-organisaties, zoals Too Good To Go, De Vegetarische Slager, Tony's Chocolonely, Tesla, Dopper en Ben & Jerry's. Een bijzonder, bovengemiddeld goed product zorgt voor groei, waarmee een maatschappelijk doel wordt gediend en daarmee een gezonde onderneming ontstaat.

## Angst verdwijnt waar inspiratie verschijnt

De inspiratie om goed te doen, inspireert vrijwel altijd ook medewerkers om dit bovengemiddelde product te realiseren. Daarmee zijn medewerkers creatiever, meer genegen om te blijven, productiever en trekt de organisatie meer talent aan. Daarnaast wordt het succes van de organisatie niet bepaald door het wel of niet slagen van een product. Maatschappelijke impact is wat telt en het verlangen om dit te realiseren, is even groot als het vertrouwen dat dit zal lukken. Joost Rietveld van Too Good To Go verwoordde het bij de moeilijke start als volgt tegen zijn team: 'Als het moeilijk is, ga dan ergens anders heen. Uiteindelijk doet iedereen mee. Maar als je een dichte deur vindt, zoek dan een raam.' Vertrouwen en vastberadenheid leiden tot innovatie en leerervaringen, vanwaaruit successen ontstaan. Een medewerker kan niet falen, hij heeft alleen de weg nog niet gevonden. In organisaties waar slechts de volgende transactie geldt, kan een medewerker falen. Dit werkt uiteindelijk verstikkend en leidt tot middelmaat. Niet bij Tony's Chocolonely, Tesla, Vegetarische Slager en Dopper. Tony's lanceert meer nieuwe smaken dan welk ander merk dan ook, en Tesla durft verder te gaan in design en serviceconcept (het zeer snel opschalen van het aantal oplaadfaciliteiten, bestellen via internet, enzovoort).

## 3 Denk op wereldschaal en democratiseer

Verlangen naar impact maakt dat inspirerende organisaties vrijwel altijd iets 'democratiseren'. Ze maken iets voor iedereen toegankelijk. Nike democratiseert het idee dat in iedereen een atleet schuilt, Samsung democratiseert innovaties, bol.com maakt winkelen via internet voor iedereen bereikbaar en de Efteling dompelt mensen van alle leeftijden onder in sprookjes.

Inspirerende Business for Good-organisaties gaan een stap verder. Ze democratiseren iets voor alle mensen: hier, nu en in de toekomst. Of het nu gaat om het versnellen van de komst van elektrisch rijden, slaafvrije chocolade voor iedereen, menswaardigheid in elke situatie, een plasticvrije oceaan; ze bieden iets dat grenzeloos is en tijdloos. Ze raken het verlangen naar het verbreden van welvaart. Win-win-win wordt zo een beweging op schaal. Grenzeloze ambitie stimuleert grenzeloos denken.

## 4 Eenvoud en logica

Too Good To Go heeft een simpel idee om voedselverspilling tegen te gaan: wat als we op elk moment vraag en aanbod samen kunnen brengen? Voedsel dat nu over is, direct beschikbaar maken. Combineer dat met het verrassingseffect van de Magic Box en je hebt enthousiaste gebruikers, je gaat voedselverspilling tegen en doet iets tegen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Zo ook Fairtrade Original, dat een eenvoudig recept heeft om eerlijke producten aantrekkelijk te maken: maak het beste van verre landen overal beschikbaar en zorg ervoor dat dit in de keten geen nare smaak nalaat. Tesla's oorspronkelijke masterplan bestond uit vier stappen: bouw een sportauto, gebruik de winst om een betaalbare auto te bouwen, gebruik de winst daarvan om een nog meer betaalbare auto te bouwen. Tesla biedt daarnaast emissievrije oplaadmogelijkheden.

De essentie van hun strategie is een absolute focus op waarde. In onze ervaring zijn er slechts weinig organisaties met focus. Wel op papier, maar in de praktijk kunnen slechts weinige bedrijven ons vertellen wat het grote doel van de organisatie is, en hoe dat samenhangt met hun rol en dagelijkse taken. Laat staan dat daar structurele vooruitgang in wordt gemaakt. Dit ligt anders bij de impactorganisaties. De toewijding aan het maken van impact bevrijdt hen van afleiding (zoals concurrentie), waardoor ze zich volledig

## De traditionele organisatie

Financieel gedreven

Organisaties hebben een business doel

Welvaart boven welzijn

Het goed doen staat centraal

Welvaart vergroten

MVO is onze maatschappelijke verantwoording

Duurzaamheid is people, planet en profit

Eigendom en hoge posities worden financieel gewaardeerd

Lead on purpose

Gestuurd door controle

Innoveren is kostbaar maar noodzaak

Klantrelaties zijn series van transacties

Loyaliteit gaat over die van klanten aan de organisatie

De winst van de één is het verlies van de ander

## De impactorganisatie

Purposegedreven

Organisaties hebben een maatschappelijke rol

Welzijn boven welvaart

Het goede doen staat centraal

Welvaart en welzijn verbreden

In de maatschappij ligt onze bestaansreden

Duurzaamheid is people, planet, purpose en persistence

Er is waardering voor iedereen

Lead with purpose

Gestuurd door inspiratie

Innovatie is een kans en middel voor impact

Klantrelaties ontstaan door samen ergens voor te staan

Loyaliteit gaat over die van de organisatie aan klanten

We winnen of verliezen samen

kunnen richten op de waarde die ze willen leveren. Zo ontstaan eenvoud en logica, zowel voor medewerkers als voor klanten. De kracht hiervan kan niet overschat worden.

### 5 Continu in bèta

De wens om maatschappelijke impact te hebben, maakt Business for Good-organisaties ook innovatief en flexibel. Tony's Chocolonely introduceert veel smaken, nieuwe winkels en heeft nu plannen voor een Choco Circus. Too Good To Go bedacht de Magic Box. De wens

om vooruit te komen, stimuleert continu kleine verbeteringen en grote innovatie. IKEA is hiervan een goed voorbeeld. De wens om betaalbaar en aangenaam wonen voor iedereen mogelijk te maken (nu en in de toekomst), maakt dat het bedrijf constant zoekt naar beter en innoveert. De winkelteams werken met veel energie aan de winkelbeleving en proberen dit elke dag beter te doen. Voorbeelden van grote innovaties zijn een LED-lamp voor één Euro, de eerste keuken van gerecycled plastic en kasten zonder schroeven, die makkelijker in en uit elkaar gehaald kunnen worden, met minder materialen. Impactorganisaties slagen pas wanneer het probleem waaruit ze ontstonden, is opgelost. Dat drijft hen voorwaarts.

**'There is no persuasion without inspiration.'**

Barack Obama



LEGO

## Business to rebuild the world

Na 30 jaar kiest de 87-jarige speelgoedicoon ervoor om de wereld te inspireren met creativiteit. 'LEGO rebuilds the world' is een wereldwijde campagne om probleemoplossend vermogen te stimuleren: creativiteit en veerkracht om de wereld beter te maken. De campagne geeft hiermee een impuls aan de missie 'to inspire and develop the Builders of Tomorrow'. De wijze waarop LEGO haar kracht inzet, is een voorbeeld van de impact die grote organisaties kunnen hebben. Hierbij kent ook LEGO, met een omzet van bijna vijf miljard Euro, vraagstukken over de balans tussen purpose & profit. Begin 2018 waren de resultaten zwak en liepen verkopen terug. In 2019 lijkt het tij gekeerd en vindt LEGO de weg naar impact.

### De toekomst: probleemoplossend vermogen

LEGO's opvatting en missie worden steeds relevanter. Haar maatschappelijke rol groeit de komende decennia aan betekenis. Het World Economic Forum\* berichtte dit voorjaar dat het 'probleemoplossend vermogen' voor medewerkers in de toekomst een van de belangrijkste en waardevolste competenties zal zijn. Het stimuleren van creativiteit is vandaag de dag urgent. Hoe leer je mensen innoveren, problemen oplossen en kritisch denken? Door de kracht die alle kinderen hebben te koesteren en groot te maken. Daag hen uit en stimuleer hun creativiteit door al spelend vraagstukken op te lossen. LEGO gelooft dat elk kind creatief probleemoplossende competenties heeft. Het bedrijf koestert die creativiteit en stimuleert 'de bouwers van morgen' daarin te excelleren.

Hoe? De basis schuilt in het LEGO-systeem zelf. Het ultieme platform voor creatieve expressie. Problemen worden op speelse wijze opgelost. Kinderen fantaseren niet over wat ze willen maken; ze bouwen en herbouwen. Ze experimenteren, falen, leren. Kleuren buiten de lijntjes moet. Geef mensen zes dezelfde steentjes en vraag ze om een eendje te bouwen en ze maken het allemaal op een andere manier. Dat is de kracht van creativiteit die in iedereen schuilt en LEGO stimuleert dat. Nieuwe producten staan in het teken van het duurzaam ontwikkelen van vaardigheden en overspannen alle onderdelen van creativiteit: van lateraal denken tot empathie. De 'purpose' ligt in het ontwikkelen van een speelse mindset.

\* World Economic Forum Future of Jobs Report 2019



### Samen kom je verder

LEGO telt meer dan 19.000 medewerkers en heeft een omzet van bijna vijf miljard Euro. Toch heeft het bedrijf partners nodig om impact te maken. Voor LEGO Friends werkt men samen met National Geographic. Bescherming van zeedieren en de oceanen wordt spelenderwijs onder de aandacht gebracht bij kinderen. LEGO-sets zijn geïnspireerd op echte reddingsoperaties op zee. Het spoort kinderen aan om oplossingen te vinden voor het redden van de habitat. Met input van UNICEF bouwt LEGO aan een Family-Friendly Workplace. Zodat medewerkers hun rol als ouder kunnen combineren met werk. UNICEF's kennis over kindontwikkeling geeft de Family-Friendly Workplace binnen de organisatie actief inhoud. En samen met het Wereld Natuur Fonds stelt LEGO ambitieuze doelen om CO<sub>2</sub> terug te dringen.

### Nieuwe duurzame initiatieven

De maatschappelijke rol van LEGO is het stimuleren van creativiteit en het verlagen van de footprint. In 2020 is het doel 10 procent vermindering van de uitstoot, ten opzichte van het percentage in 2016. Van productie tot distributie zet men stappen. Dankzij investeringen in eigen windturbines worden LEGO-stenen nu al geproduceerd met duurzame energie.

Verpakkingen moeten in 2025 een 100 procent herbruikbare uitvoering hebben. Een forse ambitie waarbij LEGO zich richt op de duurzame productie van polyethyle stenen. Een belangrijke stap is gezet met 'de ultieme boomhut'. Deze 'doos' bestaat uit 200 steentjes, gemaakt van duurzaam suikerriet. Het milieuvriendelijkste speelgoed op dit moment, volgens LEGO. In 2030 moeten alle LEGO-producten duurzaam zijn. Plants for Plants is een LEGO-wereld waarin deze nieuwe plantaardige stenen worden gebruikt in een wereld van duurzame superhelden die de aarde moeten beschermen. Leerzaam en verantwoord.

Ook nieuwe elementen uit de online wereld vinden een plek bij LEGO. LEGO Hidden Side is het eerste LEGO-spel dat on- én offline

combineert via augmented reality. Het spel bestaat uit een wereld vol spoken. Kinderen bouwen net als bij alle andere LEGO-sets eerst hun eigen wereld. Nieuw aan Hidden Side is de augmented reality-laag: het fysieke spel komt met de gratis app tot leven. Op dit moment zijn er acht LEGO Hidden Side-sets, waarvoor regelmatig updates uitkomen en daarmee nieuwe mysteries worden toegevoegd.

Naast nieuwe LEGO-winkels in Groot-Brittannië, China, het Midden Oosten en India worden er, tegen de trend in, fysieke winkels geopend in Nederland. Utrecht heeft de primeur, Amsterdam volgt snel. Het worden echte blikvangers. De winkels bieden ruimtes om te spelen en er vinden activiteiten en evenementen plaats. Er komt bovendien een 'pick and build wall', waar liefhebbers zelf losse steentjes kunnen verzamelen. Ook kun je driedimensionaal bekijken hoe het resultaat eruit ziet. In de winkels kunnen kinderen weer hun creativiteit uitleven.

Naast de fysieke winkels is er voor de liefhebber het LEGO House in Billund, Denemarken. Op 12.000 m<sup>2</sup> staan 25 miljoen LEGO-stenen klaar om LEGO-fans van alle leeftijden een ervaring te bieden. AFOL's (Adult Fan of LEGO) vanuit de hele wereld vertonen er hun artistieke kunsten.

### Eigen medewerkers als Play ambassadors

Het stimuleren van creativiteit is ook binnen de organisatie een belangrijk thema. Elk team wordt uitgedaagd te denken vanuit het perspectief van het kind. Kinderen als rolmodel; zonder barrières handelen. LEGO-medewerkers worden als 'Play Ambassadors' in 26 landen gestimuleerd hun ervaringen en enthousiasme te delen met lokale communities. Ook hier staat spelen om creatieve vaardigheden te ontwikkelen centraal. En samen veel plezier beleven.

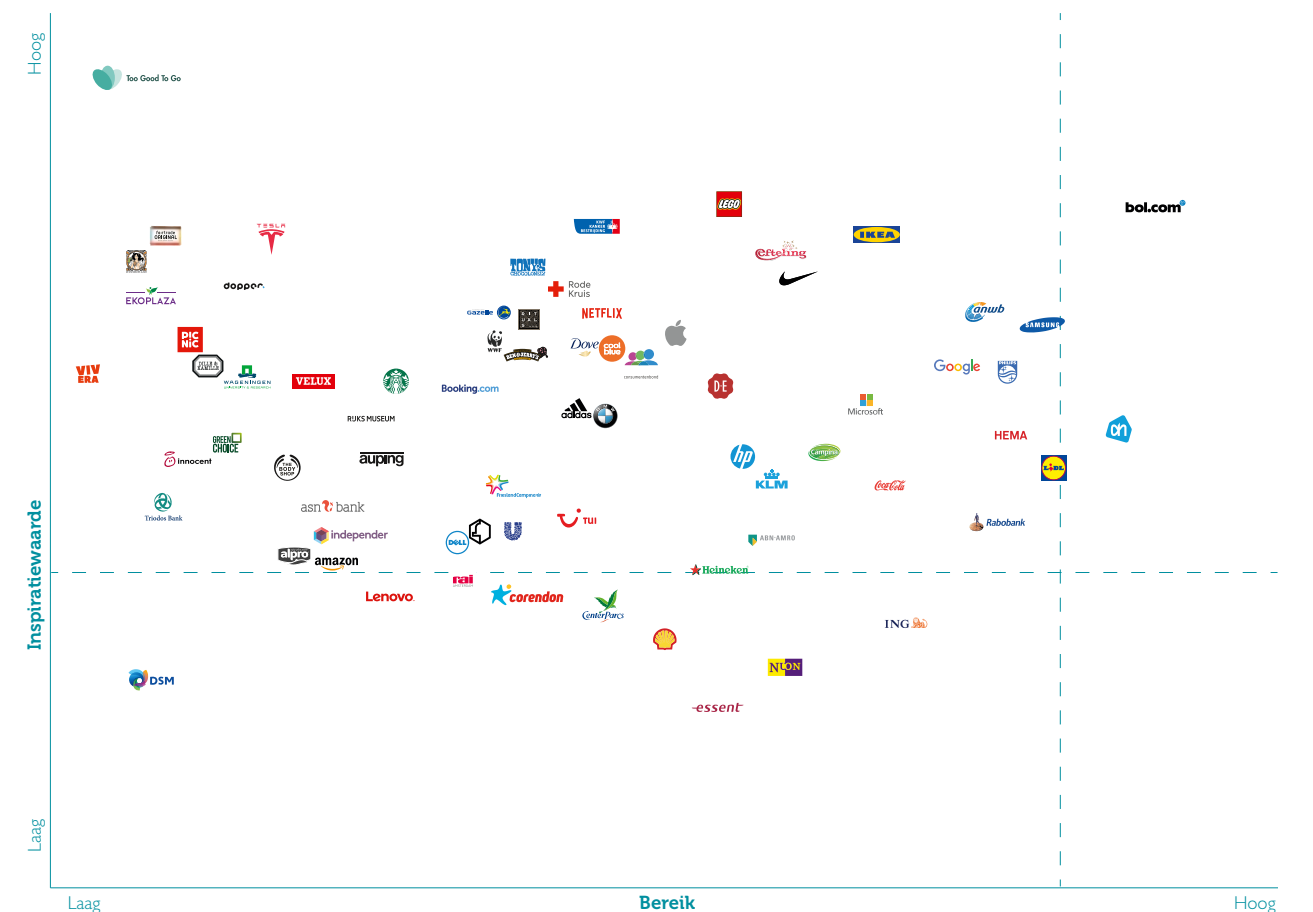
LEGO nodigt mensen uit om de wereld te bekijken door de ogen van kinderen: vol mogelijkheden en kansen. Deze optimistische kijk past bij wie met LEGO wil spelen. Kinderen kunnen – hoe goed soms iets ook is – altijd een betere versie voorstellen, iets om te koesteren en groot te maken. Zo bouwt LEGO aan een nieuwe wereld.

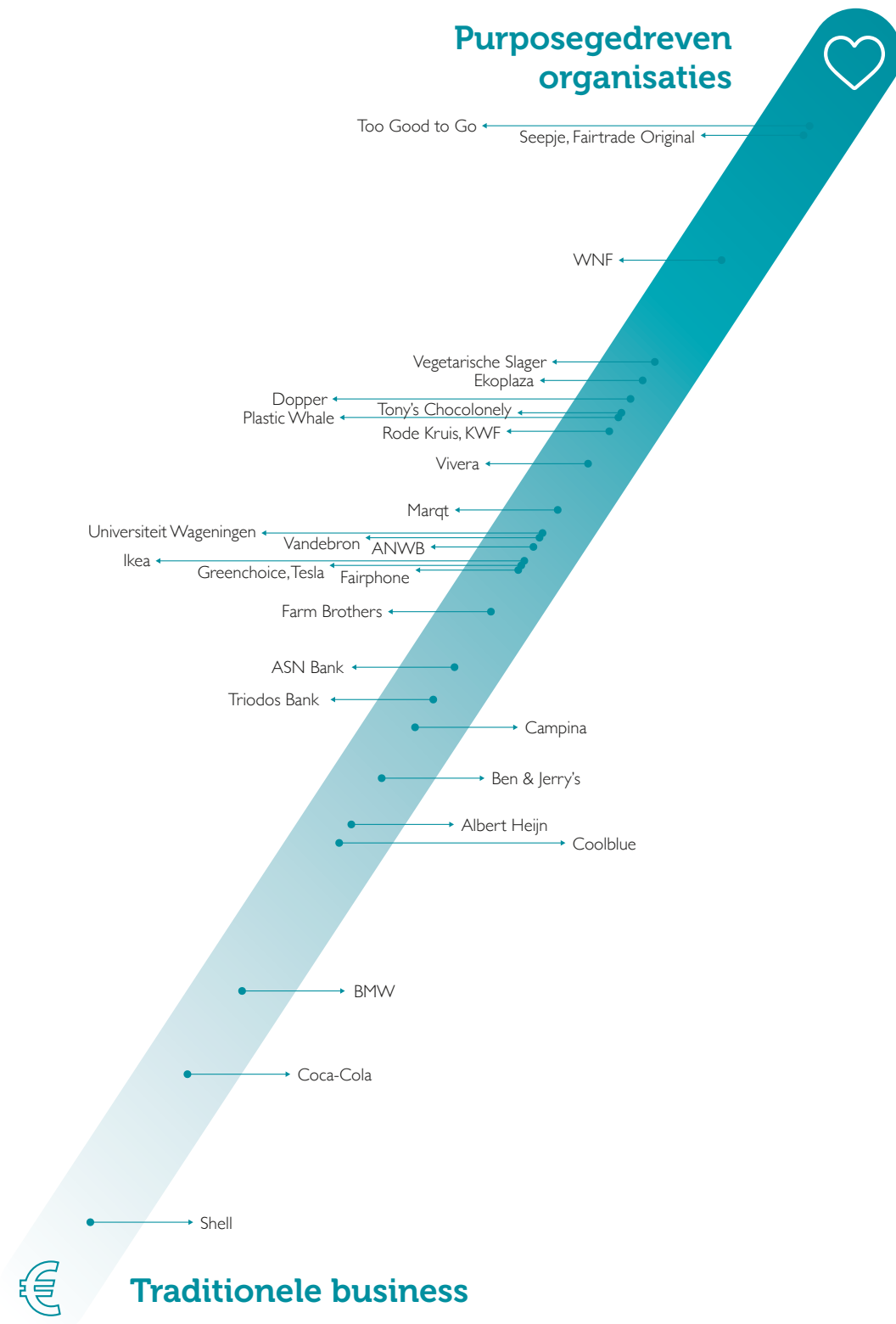
## Van inspiratie naar impact

Inspiratie is niet hetzelfde als impact. Het is wel de beste basis om in de toekomst impact te hebben. De inspiratiewaarde bepalen we aan de hand van mensen die de organisatie redelijk tot goed kennen en/of er klant zijn. De minimale drempel voor opname in de Inspirerende 40 is 10 procent. De inspirerende organisaties zijn niet per se de meest bekende organisaties, maar kunnen juist (nog) kleine organisaties zijn. De impact van een organisatie gaat ook over het

bereik dat een organisatie heeft. Wij bepalen impact met de formule Inspiratiewaarde x Bereik. Wanneer we de Inspirerende 40 daarop beoordelen, ontstaat een breder beeld. Organisaties met traditionele businessmodellen hebben het grootste bereik. Wel zien we Business for Good-organisaties de afgelopen jaren structureel 'naar rechts schuiven', ondanks een vaak kleiner reclamebudget. Dit is één van de bewijzen voor de beweging van Business for Good.

De impact van de gemeten organisaties (Inspiratiewaarde x Bereik)





Organisaties gemeten naar bijdrage aan maatschappij en duurzaamheid



## De beweging Business for Good – 2

# Spraakmakers onder de purposegedreven organisaties

Na een zoektocht van meer dan acht maanden vinden Teyler Padberg, Herman Insinger en Tjebbe van Meeteren de doorbraak. De 'Farm Brothers' ontdekken een manier om hun nieuwe VEGAN koekjes op grote schaal te bakken zonder palmolie, namelijk met kokosolie wat technisch gezien erg lastig was. Voor Farm Brothers weer een belangrijke ontdekking op hun koekjes-reis. Onder het motto 'eat cookies and change the earth' maken zij (lekkere) biologische koekjes met als doel om het landbouwsysteem positief te veranderen. De huidige manier van landbouw met grootschalig gebruik van pesticide, kunstmest en monocrops heeft wereldwijd al de helft van de vruchtbare grond verloren laten gaan. Velen maken zich hier zorgen over, waaronder de VN. Dat is waar Farm Brothers actie voor onderneemt en de VEGAN koekjes gaan deze purposegedreven start-up hierbij helpen. Kort na de ontdekking vraagt marketingmanager Marieke de Goeij zich hardop af of ze het recept niet gewoon moeten delen met andere fabrikanten.

Het tekent de mentaliteit in purposegedreven organisaties: impact telt, niet het maken van winst. Zelfs in de start-up fase waarin elke Euro telt, 'redt' elke koper met een pak koekjes 12cm<sup>2</sup> aan verschaalde landbouwgrond. Deze grond wordt met Stichting Grondbeheer weer gezond en biologisch wordt gemaakt. Voor altijd. De inspiratie om te werken aan een betere toekomst haalt het beste in medewerkers naar boven en maakt het meer dan twee keer zo productief, zo blijkt uit onderzoek. Purposegedreven organisaties groeien daarom snel.

Om deze reden analyseerden we de data van de Inspirerende 40 en focusten ons op de maatschappelijke impact en duurzaamheid van de organisaties. Too Good To Go, Fairtrade Original en Seepje, zijn in de ogen van Nederlanders de spraakmakers van de purposegedreven organisaties. Shell scoort hier in de perceptie van Nederlanders het laagst op en is daarom als ondergrens opgenomen.



## Jasper Gabriëlse – mede-oprichter Seepje

# Van aaibaar naar massaproductie

Seepje. Het klinkt al lief. Als een kind van drie dat het woord 'zeep' leert uitspreken. Lief is het bedrijf ook, op alle fronten. In hun net nieuwe pand aan de Mauritskade in Den Haag spreken we Jasper Gabriëlse, een van de oprichters. Het kantoor ademt een en al vrolijkheid uit. Met z'n twaalfen hebben de Seepje-collega's in ieder geval erg veel plezier. Hierachter schuilt echter een serieuze gedachte en een grote ambitie om een verandering te realiseren.

### Waarom kunnen zij het wel?

Met Melvin Loggies richtte Jasper zes jaar geleden Seepje op, nadat zij op televisie zagen hoe mensen in Nepal hun kleren wasten met schillen van de Sapindus mukorossi-vrucht. Deze zeepnoot bevat saponine, een natuurlijke vorm van zeep. 'Hoe kan het dat zij hun kleding, die prachtige kleuren heeft, op deze manier schoon krijgen, terwijl wij daar in het westen allerlei synthetische middelen voor nodig hebben?' vroegen Jasper en Melvin zich af. 'En hoe mooi zou het zijn als we dat in Europa ook zouden gaan doen?' Via Google zocht het duo naar een leverancier van deze schillen en zo vonden ze Hari. Ze hadden geen geld om naar Nepal te gaan, dus werd de hele deal via e-mail beklonken. Studiefinanciering werd bij elkaar geschraapt om een pallet van 500 kg (minder mocht niet) naar Nederland te halen. Hier werden de moeders aan het werk gezet om de schillen te testen. In het begin voelde het vreemd om met schillen te wassen, maar het werd volgens de maatstaven van de moeders wel goed schoon. De 'user acceptance test' was geslaagd.

### Het eerste babystapje naar groei: het verhaal delen

Vanuit zijn studie bedrijfskunde wist Jasper goed hoe een businessplan te schrijven. Eén van de eerste strategische keuzes was om de schillen niet via het geijkte kanaal, de supermarkten, aan te bieden. Op het schap zou het lastiger zijn om het verhaal van Seepje te vertellen. Dus werden de eerste schillen via cadeau- en wereldwinkels aangeboden, waar verkopers de tijd nemen om de unieke kwaliteiten van de schillen uit te leggen. Toch bleef het voor de meeste mensen vreemd om de was te doen met schillen. 'We konden eindeloos proberen om mensen te overtuigen dat het heel normaal is om met schillen te wassen, maar het leek ons beter om het product aan te passen naar wat mensen gewend zijn'. Zo besloten Melvin en Jasper om uit de schillen een extract te maken als basis voor vloeibaar wasmiddel.

### Nee joh, dat gebeurt nooit...

Het kostte enige moeite om de juiste formule te vinden dat aan hun kwaliteitseisen voldeed. In hun 'washok' aan de Binkhorst in Den Haag maakte Melvin persoonlijk een vloeibaar extract van de schillen middels een kook- en filterproces. Het was gelukt!

Op het moment dat Jasper en Melvin klaarstonden met de champagne, bereikte hen een verschrikkelijk bericht. Een zware aardbeving had Nepal getroffen. Ze stuurden Hari direct een berichtje hoe het met hem ging. Hij kon op dat moment zijn familie en medewerkers niet vinden. 'Dat was voor ons geen moment voor een feestje, maar voor actie. Binnen korte tijd zetten we een crowdfunding-actie op waarmee we geld inzamelden voor het dorp van Hari. We haalden 30.000 euro op. Het was nog niet eens zo makkelijk om dat geld daar te krijgen. Het specifieke dorp van Hari werd niet door de grote hulporganisaties bediend. Gelukkig kwamen met hulp van een bevriend bedrijf geld en goederen op de juiste plek.'

De ramp zette hen aan het denken. Ze wilden een single source leverancier om samen te groeien. Dat vereenvoudigt volledige transparantie, onderdeel van een fairtrade audit. Investeerders waarschuwden al eerder voor de risico's hiervan... stel nou dat er bijvoorbeeld een aardbeving plaatsvindt? Tot dan was de gedachte nog dat dit 'natuurlijk nooit zou gebeuren'. Na deze ramp werd besloten om een tweede leverancier te vinden in India, zonder in te boeten op transparantie en fairtrade.

### Niet alleen duurzaamheid

Seepje biedt een duurzaam alternatief voor synthetische (af-)wasmiddelen. Daar stopt het niet bij. Bij iedere stap in hun proces kiest men voor een maatschappelijk doel. Om die reden werken ze met een beperkt aantal schillenleveranciers, om zo echt impact te maken voor een dorp. Transport gaat via de boot, niet per vliegtuig, flesjes zijn gemaakt van 97 procent gerecycled plastic en de wikkels worden in sociale werkplaatsen verwerkt. Ook de schillen worden daar verpakt. Het gaat niet om zelf meer geld verdienen, maar om het verlagen van het gebruik van synthetische middelen. Hun investeerder

investeert ook enkel in social enterprises en denkt hetzelfde. Zuiver in Business for Good dus.

### Opgenomen in de 'Ones to Watch'

Via social media timmerde Seepje hard aan de weg om ambassadeurs te vinden. Het lukte, Seepje werd populairder. Dat leidde vorig jaar tot een plek in de Inspirerende 40. Nog te onbekend om 'de kiesdrempel' van tien procent bekendheid te halen, werd Seepje nummer 1 in de 'Ones to watch'. Ahold kreeg Seepje echter in het vizier en zocht contact. De retailer vond de propositie dusdanig uniek dat ze de samenwerking aangingen en zo werd een volgende stap gezet naar serieuze groei. Concurrentie met giganten als Procter & Gamble en Henkel vraagt om schaal. Jasper gelooft in een sterke partner in ieder Europees land. Zo zijn ze al actief in Duitsland, Frankrijk en timmeren ze aan de weg in Engeland.

### Tijd om het echt groot te maken

Met het bewijs van de Inspirerende 40 pitchte Jasper voor de Postcodeloterij. 'Hoe mooi zou het zijn als de Postcodeloterij Seepje aan winnaars zou sturen?' Win-win: voor de Postcodeloterij een mooi product, voor Seepje een goede klant en de manier om de producten met het verhaal en in een prachtige geschenkdoo's bij heel veel mensen thuis te krijgen. Recent voegde online supermarkt Picnic de producten aan het assortiment toe.

Grote stappen, maar is het genoeg? Melvin haalt in het 'Washok' aan de Binkhorst nog steeds het extract uit de schillen. Er zijn stappen gezet om dit in Nepal te doen en de schillen voor verscheeping tot poeder te verwerken. Dat is goed voor de bevolking en bespaart CO<sub>2</sub>. Het creëert tijd voor research en development.

In 2019 is Seepje één van de hoogst scorende purposegedreven organisaties. Bekendheid is de grootste uitdaging. Die steeg naar acht procent. Goed, maar nog niet genoeg. Het is tijd om door te pakken en bij de grote jongens te horen. De tijd van lief en klein is voorbij. 'Volgend jaar willen we onze omzet bij Albert Heijn verdubbelen.' Lukt dat, dan groeit ook de bekendheid en staat Seepje in 2020 in de Inspirerende 40. Op naar de toekomst van aaibare massaproductie.



## De beweging Business for Good – 3

# Initiatieven in en vanuit grote organisaties

Op dezelfde VN Klimaatconferentie waar Greta Thunberg haar indrukwekkende oproep deed, hield nog iemand een krachtig pleidooi: Emmanuel Faber, CEO en bestuursvoorzitter van Danone en voorzitter van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Gevraagd naar zijn visie op klimaatuitdagingen maakte hij in vier minuten duidelijk dat grote organisaties de opgave oppakken. Hij maakte bekend dat de WBCSD het 'One Planet Business for Biodiversity' initiatief lanceert. DSM en Unilever maken onderdeel uit van deze samenwerking van 20 grote internationale organisaties, die samen een wereldwijde verandering starten.

### Van Blackrock, DSM tot ING

Zijn indrukwekkende speech staat deels op de volgende pagina. De omvang van het initiatief is met 500 miljard dollar enorm. En het is slechts één van de vele grote initiatieven die dit jaar bekend werden gemaakt. De beweging van Business for Good breekt in 2019 definitief door bij organisaties met voorheen traditionele opvattingen over business. Larry Fink, CEO van 's werelds grootste vermogensbeheerbedrijf Blackrock, schreef in januari een brief aan alle CEO's getiteld 'Purpose & Profit'. Zijn vurige pleidooi ging over 'purpose beyond profit'. In de brief maakt hij zorgen over het fundament van de samenleving: vertrouwen. De 'Edelman Trust Barometer', een waardevol initiatief van PR-bureau Edelman, onderschrijft zijn verhaal. Het legt al jaren een zorgwekkende trend bloot: het vertrouwen in politieke leiders, organisaties en instituties daalt structureel. In 2019 gelooft nog slechts één op de vijf mensen dat 'het systeem' voor hen werkt. Fink betoogt dat waar overheden geen oplossingen bieden, organisaties de handschoen moeten oppakken. In deze roerige context hebben organisaties een kompas nodig dat langere tijd richting geeft. Winst maken is niet het doel, maar het middel om langetermijndoelen te realiseren. Hij eindigt zijn brief met een oproep om juist nu leiderschap te tonen.

## Het initiatief van 500 miljard

'Vergeef het me als ik het beknopt deel, maar het voedingssysteem dat we de laatste eeuw bouwden, is een doodlopende weg voor de toekomst. De essentie is dat we dachten dat onze wetenschap de cirkel van leven en de regels daarvan kon veranderen. We dachten dat we het leven dat we nodig hebben konden ontwerpen en de rest in de velden konden dood maken. Het resultaat van deze monocultuur staat nu voor ons. Voor tweederde van onze voeding op aarde zijn we afhankelijk van slechts negen planten. En 40 procent van ons land is al gedegradeerd. Kort gezegd hebben we de cirkel van het leven gebroken. De missende schakel is de biodiversiteit in onze velden.

Dus vandaag lanceren we 'One Planet Business for Biodiversity', dat bij de start een initiatief is van een coalitie van 20 van de grootste voedings- en agrarisch gewortelde organisaties ter wereld. Zij zijn geïnteresseerd om natuurlijk gebaseerde oplossingen tot de kern van hun strategie, processen en inkoop te maken. We focussen op die prioriteiten waar ik op terug kom tijdens de Kunming Conferentie in 2020. De eerste is dat we onze bedrijfsvoering veranderen in regeneratieve landbouw om de gezondheid van de grond te herstellen en een toekomst te creëren voor onze boeren. De tweede is dat we met de duizenden merken in onze portfolio een behoefte zullen creëren aan een wijde variatie van soorten, van traditionele zaden die vandaag vergeten zijn en uitsterven. En de derde is dat we de behoefte voor een urgente verandering beantwoorden door de natuur en biodiversiteit te beschermen.

De totale omzet van deze coalitie bedraagt vandaag \$ 500 miljard, in 100 landen. Dat klinkt groot, maar is het niet. Het is slechts het begin, er zijn veel meer partners nodig. En in het bijzonder hebben we uw hulp nodig. Daarom ben ik hier vandaag. We hebben uw steun nodig om landbouwsubsidies te verplaatsen van het vernietigen van leven naar het ondersteunen van biodiversiteit. We hebben steun nodig om een prijsmechanisme te vinden voor de onbetaalbare waarde van de natuur. En we hebben uw steun nodig om de financiering om te buigen en ervoor te zorgen dat ook zij deze agenda ondersteunen.'

Emmanuel Faber, CEO van Danone



## 'Een leider moet lef en durf hebben om uit het systeem te stappen.'

### Feike Sijbesma – bestuursvoorzitter DSM

Eén van de leiders die deze maatschappelijke handschoen actief oppakt, is Feike Sijbesma. Nadat hij DSM transformeerde van een chemie- naar biotechnologiebedrijf, werd het concern wereldwijd de grootste producent van voedingsmiddelen-ingredienten, zoals vitamines. Tot er iets gebeurde dat hem veranderde. Een moeder in Bangladesh drukte een baby in zijn armen en zei alleen maar: 'You know, you know.' Hiermee bedoelde ze dat hij wist dat haar kind een grote kans liep om te overlijden. Hij wist dat ze gelijk had. Deze herinnering draagt hij met zich mee en vormt hem. Hij loopt er niet voor weg en vindt dat leiders met een systeem moeten durven breken. Dus focust hij met DSM op de oplossingen van uitdagingen op het gebied van voeding en gezondheid, klimaat en energie en grondstoffen en circulariteit. Als topman maakt hij zich hard voor prestaties, maar altijd gericht op dat doel. Financiële resultaten zijn een middel, een gevolg, maar niet het doel.

Met zijn purpose focust DSM op praktische uitdagingen waarvoor businesscases worden ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn het reduceren van de methaanuitstoot door vee (via ander voer), het verkleinen van de berg niet-recyclebare tapijten, betere coatings voor zonnepanelen, en samen met Auping het ontwikkelen van Niagra – het eerste volledig recyclebare matras. Hij pleit bij investeerders om alleen voor de lange termijn in DSM te investeren. Bijzonder, want ook financieel heeft deze benadering een positief effect. De beurswaarde van DSM groeide tweeënhalf keer zo groot de afgelopen jaren. Nationaal en internationaal is er herkenning van en erkenning voor de leidende rol van Sijbesma en DSM, onder andere door Fortune Magazine, Forbes en de Dow Jones Sustainability World Index.

Sijbesma fungeert als boegbeeld van deze beweging, nadat Unilever Paul Polman zag vertrekken. Hij is zeker niet de enige topman die nu voor deze lijn kiest. In september 2019 sloten de bestuursvoorzitters van ING, ABN AMRO, de Rabobank, Triodos Bank en de Volksbank zich met ruim 120 andere banken aan bij een mondiaal initiatief van

de Verenigde Naties, waarbij via verantwoord bankieren wordt gewerkt aan een duurzamere wereld. Doel van dit initiatief is dat de deelnemende banken, met gezamenlijk 42.600 miljard euro aan beheerd vermogen, hun beleid in overeenstemming brengen met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs en de duurzame ontwikkelingsdoelen die de VN in 2015 vaststelden. Triodos Bank was lang een eenzame voorvechter en bevindt zich nu in een groot en goed gezelschap. Alleen al voor ING gaat dit over 500 miljard euro.

DSM, Unilever en ING waren niet de enige organisaties die initiatieven aankondigden. In vrijwel elke sector staan organisaties op om de misstanden uit de sector te organiseren en het 'op een andere manier te doen': van supermarkt, bierbrouwer en reisorganisatie tot bouwbedrijf. Albert Heijn, Plus en Jumbo maken slagen met het reduceren van plastic verpakkingen en voedselverspilling, het tegen gaan van CO<sub>2</sub>-uitstoot en verantwoorde voeding. Geen enkele retailer of restaurant kan het zich nog veroorloven niet deel te nemen aan 'Too Good To Go'.

De Nederlandse initiatieven staan niet op zichzelf. In augustus publiceerden 200 CEO's van de Amerikaanse Business Round Table een open brief waarin ze stelden dat het doel van organisaties veel meer is dan puur focussen op de aandeelhouder. Deze groep maakte zich in het verleden alleen hard voor een volledige focus op financiële aandeelhouders, ofwel 'mensen die zoveel mogelijk willen krijgen en zo weinig mogelijk geven'. *Times are changing.*

### 'Ik voel dat hier de energie in zit'

Waarom breekt de beweging van Business for Good door bij traditionele organisaties? De kern is simpel en zullen veel mensen herkennen: initiatieven van 'business for good' maken energie los in organisaties. Hoe kun je je focussen op groei in marktaandeel wanneer de wereld die je lief is op het spel staat? Dat kan niet. Tenzij je het idee hebt dat je door de groei hier wat aan doet. We merken het in de projecten die we afgelopen jaar deden met onder andere HEINEKEN, VELUX, GBN, Camps Food, SeaQurrent, Vrumona en Tony's Chocolonely. Het gebeurt overal. Joost Rietveld (Too Good To Go) typeert het treffend: 'Bij OSCAR vermeden we voedselverspilling. Bij elk nieuw project voelde je: 'Wow, hier zit energie in.' Daarnaast zoeken idealistische professionals soms juist grote organisaties op. Zoals iemand het verwoordde die we onlangs spraken: 'Ik geloof dat juist hier de antwoorden liggen voor de grote vraagstukken van vandaag.'

### Van MKB tot afdeling

Deze energie ontstaat overal, in grote, middelgrote en kleine

organisaties. Afgelopen jaar ontmoetten we Ed Breuren. Hij is eigenaar van Stadshotel Woerden, het meest duurzame hotel en restaurant van 2017. De wereld die hij zijn dochter nalaat, zet hem in beweging. In zijn creatieve en ondernemende geest is niets doen geen optie. Na het hotel kocht hij een boerderij om voedsel van dichtbij en volgens biologische principes te maken. De keten groeit.

The Green House in Utrecht doet hetzelfde. Dit volledig circulaire restaurant van Albron werd ontwikkeld door Ernest van der Voort. Voor de realisatie ervan zocht hij met partners de grenzen op. Het verhaal van circulariteit en duurzaamheid werd steeds groter, maar werd ook in elk detail gezocht. Zoals de duurzame plankjes waarop men de lunch serveert. En het feit dat alle meubels en stoelen gemaakt zijn van 'oude rommel' en worden geleased. De leverancier wordt betaald per keer dat iemand erop zit. Zo wordt samen ondernomen. Gerechten worden bereid volgens het principe '80 procent groenten en 20 procent vlees'. Het gebouw zelf is volledig demontabel en kan later opnieuw worden opgebouwd. Het begon met stekkerloos koken, zonder gas, met beduidend minder energie. Nu is hij op weg naar de stekkerloze keuken die er binnen 15 jaar zal zijn. Voedsel wordt van dichtbij gehaald. Met het streven om niets te verspillen en alles te gebruiken. 20 procent van de medewerkers hebben een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze krijgen een eerlijke kans, opleiding, een echte baan en daarna loopbaan. Om ze beter te maken. Van der Voort gelooft in de kracht van iedere persoon. Voor The Green House was het nodig om grenzen op te zoeken. De facturatie voor het afrekenen van het gebruik van stoelen in plaats van aanschaf leverde uitdagingen op met de controllers. Hun doelstelling was juist om het aantal facturen te verminderen. Hij deed het toch, omdat het vooruitgang bracht. Het is één van de vele kleine stappen die nodig zijn om 'goed te doen'.

### Kleine veranderingen maken een grote beweging

Grote veranderingen bestaan uit veel kleine stappen. Business for Good gaat over verhalen van organisaties, maar ook verhalen van afdelingen. Een van de voorbeelden is het verhaal van Karin Kersten van ABN AMRO op de volgende pagina's. Zo zijn er vele. Voor deze uitgave brachten we de impact van organisaties in kaart. Voor social enterprises als Tony's Chocolonely, Too Good To Go en Doppler ligt dit voor het oprapen, zij maken impact zichtbaar. Voor grote organisaties bleek dit nog uitdagend te zijn. Tot we dieper keken, en stuitten op de vele initiatieven vanuit afdelingen en business units. Deze leiden tot hele concrete resultaten, die we uitgebreid hebben beschreven. We kunnen wachten tot iemand anders de beweging maakt, of hem zelf in gang zetten. De energie van de mensen die het laatste doen, vormt de beweging van Business for Good.

**'Voor mij is het sleutelbegrip niet zozeer hoop of optimisme maar 'verantwoordelijkheid'. Ik geloof dat bedrijven de verantwoordelijkheid hebben om aan een betere wereld bij te dragen.'**

Feike Sijbesma – bestuursvoorzitter DSM



Feike Sijbesma – bestuursvoorzitter DSM

## **'Je kan als bedrijf niet succesvol zijn in een wereld die faalt'**

De combinatie van de Sustainable Development Goals met de competenties van DSM levert een bijzonder succesverhaal op. DSM verbindt purpose met profit en bewijst dat beide elkaar versterken. Het succes van een organisatie met 23.000 medewerkers heeft vele vaders en moeders. Toch is de bijdrage van Feike Sijbesma bijzonder groot. Zijn leiderschap en daarmee dat van DSM bewijzen dat Business for Good overal kan.

Bij zijn aantreden als voorzitter van de Raad van Bestuur in 2007 werd Feike Sijbesma door investeerders gevraagd naar zijn plannen. 'Bouwen aan een beter bedrijf en een betere wereld,' was zijn antwoord. Het eerste sprak aan, het tweede minder. Hij werd gevraagd een keuze te maken. 'Dat kan ik niet. Daar ga ik niet tussen kiezen,' antwoordde hij. Er volgde een ongemakkelijk moment. Dat werd doorbroken door een investeerder. Zij stond op en gaf aan dat ze juist wilde investeren in deze benadering. Toen werd eens te meer duidelijk dat DSM had gekozen voor een leider en niet een manager.

Wat het bouwen aan een beter bedrijf en wereld behelst, werd met de jaren steeds duidelijker. Dat die combinatie succesvol is, ook. De hoge medewerkersbetrokkenheid bewijst het. 75 procent van de medewerkers voelt zich betrokken. Het wordt bewezen door de innovatiekracht. Producten worden drie keer sneller ontwikkeld dan tien jaar geleden. 20 procent van de omzet wordt gegenereerd door producten die de vijf jaar ervoor werden geïntroduceerd. De beurskoersen bewijzen het. DSM presteerde de afgelopen acht jaar 275 procent beter dan de AEX. Het groeit ruim twee keer harder dan de markt. Het bewijs wordt ook geleverd door de maatschappelijke impact. Naast alle innovaties, zorgt DSM onder andere voor gezonde voeding voor meer dan 30 miljoen mensen. Dat zijn 1.000 mensen voor elke DSM-medewerker. Het illustreert hoe mensen samen meer bereiken. Feike Sijbesma's verhaal en dat van DSM tonen dat Business for Good nodig is, dat het werkt en hoe deze slag gemaakt kan worden.

### Gateway to a more Sustainable Future

In 2003 schreef Sijbesma 'Gateway to a more Sustainable Future' namens EuropaBio. Hierin schetste hij de visie voor een grotere rol van biotechnologie in de chemische industrie. Hij deed dat in zijn rol als voorzitter van EuropaBio, een groep industriële organisaties met onder andere DSM, BASF, Cargill, Dow en Dupont. Het beloofde een meer duurzame en winstgevende bijdrage van de industrie aan de samenleving. Vijf cases toonden hoe biotechnologie beter producten tegen lagere kosten op de markt helpt brengen. Met daarbij een lagere belasting voor de wereld. Een manier van denken die vandaag een herkenbare signatuur is geworden van DSM.

Bijzonder hiervan is het moment. Dit speelde in 2003, lang voor duurzaamheid een maatschappelijke thema werd. Toen was Sijbesma zich al bewust van de waarde hiervan voor organisatie en samenleving.

Sijbesma vertelt in interviews vaak dat er geen bepalend moment is geweest waarop zijn visie en aanpak ontstonden. Het was een geleidelijk proces. Maar processen hebben katalysatoren. In zijn interviews en verhalen komen er vier vaak terug: lessen uit de biologie, een denkbeeldig gesprek met zijn kinderen, problemen in de wereld en kansen voor DSM. Anderen voegen er een vijfde aan toe: zijn persoonlijkheid. Een heldere strategie en hard werken doen de rest. Zo werden Feike Sijbesma en DSM voorbeelden en voorvechters voor Business for Good.

### Degene die zich aan kan passen, overleeft

Als bioloog groeide hij op met Darwin. Hij zegt daarover: 'Die schreef in 'Oorsprong der soorten': 'Het is niet de sterkste soort die overleeft, noch de meest intelligente. Het is degene die zich het beste kan aanpassen.' Dit geldt voor soorten, voor bedrijven, voor organisaties maar ook voor individuen. Je moet je opnieuw blijven uitvinden, je blijven aanpassen. Waarom? Omdat we allemaal in een continu veranderende omgeving leven en onze eigen verantwoordelijkheid moeten pakken om daarin succesvol te zijn.'

Hij spaart zichzelf hierbij niet. Zo wilde hij leren ruimte te geven aan anderen. Notities op 'geeltjes' herinnerden hem hieraan. Het leverde ongemakkelijke vergaderingen op tot hij zich dit eigen had gemaakt. Iemand die zichzelf niet spaart, zal zijn organisatie dat ook niet doen. DSM heeft van innoveren een nog sterkere competentie gemaakt.

### Nu het juiste doen voor het goede gesprek later

De geboorte van zijn kinderen was een belangrijke gebeurtenis. Hij stelde zichzelf de vraag wat hij zou zeggen wanneer ze hem later zouden vragen wat hij met zijn leven had gedaan. Praten over EBITDA en ROCE leek hem niet het antwoord dat hij wilde geven. Wat wel? 'We hebben goed geleefd. En we hebben geprobeerd om de aarde een beetje mooier te maken zodat jullie en jullie kinderen er ook mee door kunnen. En omdat ik dit gesprek op dat moment niet anders wil voeren dan zo, moet ik nu de juiste dingen doen. Om later het antwoord op die vraag te kunnen geven, moet ik NU handelen.'

### 'You know. You know.'

Als er dan toch één moment grote invloed heeft gehad, was het een ontmoeting in Bangladesh een jaar of acht geleden. Op pad voor het Wereldvoedselprogramma van de Verenigde Naties drukte een moeder haar baby in Feike's armen. 'Ze wilde dat ik het kind zou meenemen omdat ze wist dat de zes kinderen die ze had er over twee jaar niet allemaal meer zouden zijn. En dat als ik het kind zou meenemen, het tenminste kans op een goed leven had.' Ze had gelijk wist hij. 'Elke 5 seconden gaat er iemand dood door voedseltekort. Elke 5 seconden. Dat grijpt me aan.'

Hij is zich al veel langer bewust van de grote vragen. Hij kan met details de grote vragen van de wereld uiteen zetten. 'Er is een hoop ongelijkheid in de wereld. De twintig rijkste mensen hebben net zoveel als 50 procent van de wereld. Dus minder dan één procent van de wereld heeft net zoveel als de overige 99 procent. De rijkste miljard mensen consumeren 45 procent van de beschikbare middelen and produceren 45 procent van het afval, zodat er voor de overige

zes, over een tijd acht miljard mensen, de overige 55 procent overblijft. Is dat eerlijk? Is dat duurzaam? Mogen we niet verwachten dat de mensen uit India, China en Afrika ook hun deel claimen? De wereld is niet duurzaam. Dus voor mij is het sleutelbegrip niet zozeer hoop of optimisme maar 'verantwoordelijkheid'. Ik geloof dat bedrijven de verantwoordelijkheid hebben om aan een betere wereld bij te dragen. En dit geldt ook voor de mensen die er werken. Als je invloed hebt, dan moet je ook een sterk gevoel van verantwoordelijkheid hebben. Niks is gevaarlijker dan macht zonder verantwoordelijkheidsgevoel. Dit moet hand in hand gaan. En dat geldt ook voor mij als CEO. De impact die je kunt maken is gelinkt aan je competenties. Daar moet je je op richten. We hebben gekeken naar de Sustainable Development Goals, de agenda van de wereld, en hebben er vijf geselecteerd waar wij als bedrijf een goede bijdrage kunnen leveren. Door deze centraal te stellen in je strategie, zoals wij hebben gedaan, maak je deze aanpak tot de kern van je bedrijf.'

### Kansen voor DSM

Wat ongetwijfeld zal hebben geholpen, is zijn geloof in de kracht van het aanpassen. Wat ook helpt is de overtuigende businesscase van biotechnologie. Daarmee is het mogelijk kosten te reduceren, kwaliteit en/of productie te verhogen en de belasting voor de aarde te verlagen. Biotechnologie biedt voordelen ten opzichte van bulk chemie. Er is urgentie, er zijn competenties en de rest is te ontwikkelen. DSM doet dit door met andere stakeholders als overheden en maatschappelijke organisaties, de grote uitdagingen samen aan te gaan. Dit gaat veel verder dan CSR. Dit gaat over het goede doen en het goed doen. Een voorbeeld hiervan is het Clean Cow project, dat de methaanuitstoot van koeien met 30 procent beperkt. Een ander is Veramaris. Dit is voer voor kweekvissen dat is gebaseerd op algen. Zo blijft de (schaarse) vis in de zee die anders als voer zou dienen. De kweekzalm is bovendien nog gezonder ook.

### De persoonlijkheid van een game-changer

'Sijbesma laat niet meer los als hij eenmaal iets in zijn hoofd heeft.

Dat kan geweldig zijn, maar ook irritant,' hoorden we mensen zeggen in interviews. Om daaraan toe te voegen dat hij ook veel vertrouwen geeft en focus houdt op de grote lijnen. Volgens Sijbesma zelf moeten leiders ook het lef hebben om soms als eerste, en soms als enige een keuze te maken. 'Je moet als leider heel simpel uit kunnen leggen dat het is zoals het is. Je moet de moeilijkheden niet uit de weg gaan.' Leiderschap gaat volgens hem niet over het accepteren van de problemen van vandaag maar dat doen dat nodig is voor de toekomst. Andrew Steer, directeur van The World Resources Institute typeerde hem daarom als de game changer.

### Heldere strategie en simpele principes

De strategie is eenvoudig. Door de het combineren van de competenties van DSM met de Sustainable Development Goals definieerde DSM gebieden met groeikansen: gezondheid en voeding, klimaat en energie, grondstoffen en circulariteit. Het creëren van waarde gebeurt middels drie pijlers: het verbeteren van de operatie, klanten in staat stellen om duurzame en gezonde oplossingen te bieden en een pleitbezorger zijn van een duurzaam bedrijfsklimaat.

Opvallend is Sijbesma's vermogen om steeds heel helder uit te leggen wat de kern van een vraagstuk is. Zelf zegt hij dat hij zichzelf vaak de vraag stelt: 'Waar draait het nu echt om?' In het stellen en beantwoorden hiervan heeft hij zichzelf bekwamd. Het antwoord daarop is ook het antwoord dat hij zijn kinderen gaf: de opgave voor DSM is om waarde te creëren voor DSM én voor de wereld.

Tien jaar geleden was de standaard opvatting volgens Sijbesma dat een organisatie zich richtte op 'goed doen' (purpose) of 'iets heel erg goed doen' (business). Vandaag is de opvatting dat deze samen kunnen gaan. Hij gelooft stellig dat deze in de toekomst samen moeten gaan. Daarvoor heeft hij goede argumenten. Organisaties die dit niet doen, verliezen toegang tot talent, grondstoffen, kapitaal en middelen. Maar zijn belangrijkste argument is dat 'een bedrijf niet succesvol kan zijn in een wereld die faalt.'



Karin Kersten – managing Director  
Trade & Commodity Finance, ABN AMRO

## Kleine dingen brengen iets groots teweeg

'Banking for better, for generations to come' is sinds kort de purpose van ABN AMRO. Al voordat dit de richting van de bank werd, waren er professionals die er uit eigen beweging mee aan de slag gingen. Karin Kersten is hier één van. Na het zien van de film 'An inconvenient truth' van Al Gore, werd voor haar duidelijk dat ingrijpen nodig is. Dit neemt zij uiterst serieus. In werk en privé. Haar verhaal maakt duidelijk hoe mensen in organisaties op afdelingsniveau het verschil kunnen maken.

Het centrale thema in Karin's carrière gaat over transformaties met, voor en door mensen. Dat begon na een start als adviseur bij McKinsey & Company. Voor haar de gelegenheid veel organisaties te leren kennen. De keerzijde was dat ze zich hechtte aan de mensen en problemen waaraan zij werkte. De drang werd groot om zelf aan verandering te werken. Dat was de aanleiding om de overstap te maken naar ABN AMRO. In haar rol als Transition Lead Commercial Banking, leidde ze onder andere de integratie met Fortis op zakelijk gebied. Een hectische tijd, waarin zij met een team van 20 collega's lange werkweken draaide om de integratie binnen 40 weken te realiseren. Tot het klapte: het project werd gestopt en het team bleef verbouwereerd en met lege handen achter. Was alles voor niets geweest? Haar eerste verantwoordelijkheid lag bij haar team. Dat zat 'stuk'. Hoe help je hen daar weer bovenop? Dat ze met enthousiasme aan een volgende uitdaging starten? Ze voelde zich verantwoordelijk om hen te motiveren en naar goede plekken te begeleiden, iets dat ze wilde afmaken voordat ze aan een nieuwe uitdaging begon.



### Het verschil in de gebouwen

Na een leidende rol bij Risk Management werd Karin Managing Director Facility Management'. Ze kreeg de opdracht het aantal kantoren te reduceren. Destijds waren er daar honderden van, met in sommige straten zowel een filiaal van Fortis als van ABN AMRO. Het was niet de meest sexy baan, facilities is niet de core business van ABN AMRO, maar wel één waar duurzame impact gemaakt kon worden. Deze afweging was destijds nog niet in het hart van ABN AMRO's purpose en strategie verankerd. Karin's eerste plan werd afgewezen. Voor haar was dit een stimulans om door te gaan. 'Als je ergens echt in gelooft ga je door, juist als het moeilijk wordt. Het moest alleen op een andere manier.' Haar plan was eenvoudig: door de oorspronkelijke opdracht bovengemiddeld goed uit te voeren en alle financiële doelstellingen te realiseren, zou er ruimte ontstaan voor de duurzaamheidsagenda. De gecreëerde ruimte werd gebruikt om plannen te ontwikkelen die de portefeuille van gebouwen duurzamer maakten. Hoewel niet iedereen in haar team direct deze gedachte omarmde, vond ze voldoende pioniers om een vliegwiel in beweging te zetten. 'Op bijvoorbeeld het hoofdkantoor aan de Amsterdamse Gustav Mahlerlaan was in het oorspronkelijke ontwerp al aardig wat gedaan met onder andere een pijpleiding naar de Nieuwe Meer voor verkoeling en folie op de ramen.' Maar aardig was niet goed genoeg. Het kon en moest beter. Ze startte het project 'Green Quest', met daarin verregaande adviezen voor verduurzaming. Dit leidde tot het BREEAM\* certificaat in de klasse 'bestaande gebouwen', met op twee onderdelen 'Excellent' en op één 'Outstanding'. Een uitzonderlijke prestatie voor een gebouw uit 1999.

### Little big things

Ze werkte niet alleen binnen haar eigen opdracht, maar probeerde de beweging groter te maken. Een ludieke actie die goed werkte, was om alle leden van de RvB een fles kraanwater te geven. Een bijgesloten kaartje maakte duidelijk welk verschil dit maakt ten opzichte van bronwater in financiële zin en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het werkte. 'Terugkijkend is dit een klein idee dat goed aansloeg, maar gaande de reis was dat helemaal niet zo duidelijk. Ik geloof in 'Little big things', in kleine dingen die iets groots teweegbrengen. Dat vraagt een lange adem en doorgaan. Een transformatie is niet één 'big bang'. Het vraagt om lang volhouden en kleine stapjes om mensen bewust te maken.'

\* BREEAM is een beoordelingsmethode om de duurzaamheid-prestatie van gebouwen te bepalen.

### Financieren van duurzaamheid en social impact

Na de verduurzaming van de gebouwen keerde ze terug naar 'de business' om ook daar een slag te kunnen maken. 'Voor mij heeft duurzaamheid verschillende kanten. Het gaat erom wat jij doet in je bedrijf. Dat kon ik via facilities doen. Het gaat ook om wat je met financiering doet in bedrijven en over social impact. In mijn huidige rol als Managing Director Trade & Commodity Finance voor de sectoren agri, energie en metaal kunnen we bij klanten het verschil maken.' Toen zij voor deze rol werd gevraagd, moest ze er eerst toch over nadenken. 'Olie is ook onderdeel van de portefeuille. Maar je kunt dan denken: ik doe het niet, want het is nog niet duurzaam. Of je kunt ervoor kiezen om de transitie te helpen maken en te versnellen.' Haar levensmotto is om de goede weg te kiezen, niet de makkelijkste. Daarom greep ze ook deze uitdaging aan.

Als financier heb je invloed op wie je je geld geeft en op welke voorwaarden. Haar team geeft bijvoorbeeld leningen aan koffieboeren in Afrika, deels in de vorm van geld en deels in de vorm van kunstmest. Daarmee is de opbrengst van deze boeren veel beter geworden. Ook kreeg een wereldwijde commodityspeler in cacao en koffie een lening met een 'social impact incentive'. 'Als de social impact-doelstellingen die we afspreken worden behaald, krijgen zij een korting op de lening. Deze zal daarna in hun foundation voor duurzaamheidsprojecten worden gestort. Steeds meer en vaker zijn duurzaamheid en social impact voorwaarden voor leningen, waarmee je dus invloed uitoefent op deze sectoren.'

Om impact te kunnen maken, helpt het om te kunnen meten. Met een hogeschool wordt onderzocht hoe de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de huidige agri commodities-portefeuille kan worden gemeten. Met een nul- en vervolgmeting zijn ook hier stappen te zetten.

Zijn alle collega's nou zo blij met deze extra niet-financiële ambities? 'Het wordt vaak neergezet als een tegenstelling: of het is economisch, of het is duurzaam. Ik geloof daar niet in. Ik geloof erin dat duurzame bedrijven het uiteindelijk ook economisch beter doen. Zij kunnen beter klanten en personeel aantrekken. Dat loont! Het is dus niet purpose OR profit, maar purpose AND profit.'

Deel 2

# De groei van de beweging

Business for Good wordt  
het nieuwe normaal





## Inleiding deel 2

# De groei van de beweging

In 2015 ging de Nobelprijs voor Fysiologie of Geneeskunde naar de Chinese wetenschapper Youyou Tu. Zij redde het leven van miljoenen mensen met haar ontdekking van een middel tegen malaria. Op haar weg naar deze ontdekking prijkt de naam van één Nederlandse: Aletta Jacobs. De ontdekking van Youyou Tu was zonder vrouwenemancipatie niet mogelijk geweest. Tu koos een unieke insteek door terug te grijpen op oude geschriften.

Vrouwenemancipatie is nu niet meer weg te denken, maar dit was niet altijd zo. In 1870 werd een gedreven, getalenteerde Nederlandse de toegang tot de medische opleidingen ontzegd. Die was exclusief voor mannen. Er was verzet tegen de gevestigde orde nodig, woede-uitbarstingen, doorzettingsvermogen, zelfstudie, ondersteuning van Thorbecke en toestemming van de koning, voordat Jacobs toestemming kreeg om geneeskunde te studeren. Daarna werd ze onderdeel van een groep vrouwen die werkzaam waren in de geneeskunde. Deze beweging was gestart in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten maar gaat ook vandaag nog door, op verschillende plekken in de wereld. De discussies over quota voor vrouwelijke topbestuurders maken duidelijk dat er ook in Nederland nog steeds aan gewerkt wordt. De beweging is niet geëindigd, maar met de jaren gegroeid en heeft door de tijd heen veel veranderd. Het is een evolutie, soms met schokken, geen revolutie.

Het zijn de kenmerken van een beweging. Die start met eenzame voorvechters die tegen heersende opvattingen ingaan. Zij vinden en versterken elkaar. Samen vormen ze een idee over iets wat er nog niet is. Hun inzet, doorzettingsvermogen en resultaten inspireren anderen om mee te doen, tot zich een nieuwe normaal vormt.

Business for Good is een beweging die groeit en zal blijven groeien. Social enterprises zijn dit decennium de eerste voorvechters, de inspirerende voorbeelden maken het groot. Ze vinden elkaar en versterken elkaar in platformen zoals B Corps. De beweging zal groeien, om drie redenen. Allereerst vindt Business for Good de ideale voedingsbodem in deze tijd waarin we tegen de grenzen aanlopen van de groei zoals we die kennen. Daarnaast is de businesscase overtuigend. Het werkt voor iedereen. Tot slot zullen nieuwe trends de beweging in de toekomst groter maken.



De groei van de beweging – 1

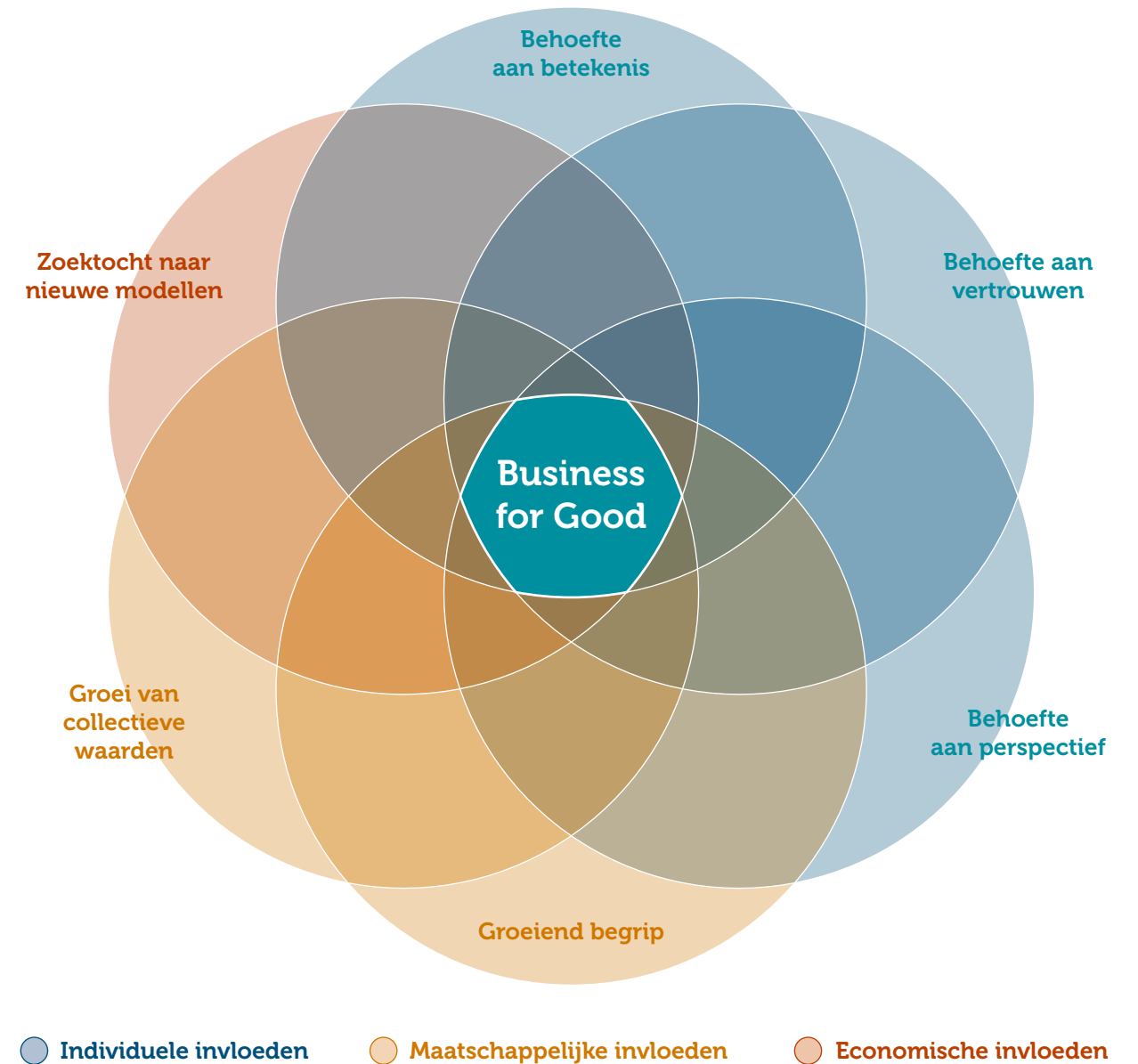
## De voedingsbodem

De beweging van Business for Good ontstaat dankzij een vruchtbare voedingsbodem. Dat maakt dat de beweging meer is dan een hype. Zes invloeden liggen ten grondslag aan Business for Good. Individuele, maatschappelijke en economische invloeden versterken elkaar en vormen het klimaat voor de overgang van traditionele business naar Business for Good.

**Once we are aware, we are responsible  
for our action and inaction.**

Jean-Paul Sartre – Filosoof

Zes invloeden onder Business for Good



## Individuele invloeden

### 1 Behoeftte aan betekenis

David Graeber, antropoloog en activist, introduceerde in 2018 de term *bullshit jobs*: banen die volledig of gedeeltelijk zinloos zijn. Hij raakte een snaar. Iedereen heeft een diepgewortelde behoefte om betekenis te hebben: ertoe doen voor anderen. LinkedIn deed in 2016 onderzoek naar werkmotivatie. Betekenis was voor iedereen een belangrijke factor en voor meer dan een derde van de respondenten zelfs de belangrijkste. Juist Nederlanders scoren hier hoog op. Oscar Hundman, Director Commerce bij bol.com, verwoordde vorig jaar goed treffend waarom: 'Mensen willen het heel goed doen. En ze kunnen heel, heel erg veel.' Wat is betekenisvol? Mensen willen niet werken in een functie, maar aan een vraagstuk. Business for Good vult deze behoefte in en werkt als een magneet op de arbeidsmarkt.

### 2 Behoeftte aan vertrouwen

In het boek *Sapiens* beantwoordt Yuval Noah Harari de vraag hoe de mens kon overleven ten opzichte van andere soorten. De sleutel ligt in het menselijke vermogen tot samenwerken. Als samenwerken de motor is, dan is vertrouwen de smeeroelie. Juist die smeeroelie raakt op. De oorzaak ligt in het transactiemodel: de winst van de één is de ander zijn verlies. Dan is wantrouwen de enige remedie. Wantrouwen voedt nog meer wantrouwen, zodat een vicieuze cirkel ontstaat waarin samenwerking tot een einde komt. Vertrouwen is dan nodig. De manier om dit te doorbreken, is kiezen voor een aanpak waarin iedereen wint. De hoge bevolkingsdichtheid maakt dat we op elkaar zijn aangewezen. De win-win-win benadering van Business for Good biedt als enige perspectief.

### 3 Behoeftte aan perspectief

*'You only speak of green eternal economic growth because you are too scared of being unpopular. You only talk about moving forward with the same bad ideas that got us into this mess, even when the only sensible thing to do is pull the emergency brake. You are not mature enough to tell it like it is. Even that burden you leave to us children. But I don't care about being popular. I care about climate justice and the living planet. Our civilization is being sacrificed for the opportunity of a very small number of people to continue making enormous amounts of money. Our biosphere is being sacrificed so that rich people in countries like mine can live in luxury. It is the sufferings of the many which pay for the luxuries of the few. The year 2078, I will celebrate my 75th birthday. If I have children maybe they will spend that day with me. Maybe they will ask me about you. Maybe they will ask why you didn't do anything while there still was time to act,'* aldus Greta Thunberg op de VN conferentie van 2018 in Polen. Uit haar verhaal spreekt een sterk gevoel van urgentie.

Urgentie is voelbaar op een breed terrein van maatschappelijke en ecologische thema's. Er zijn vraagstukken over stijging van CO<sub>2</sub>, klimaatverandering, gronduitputting, biodiversiteit, plastic in oceanen, verdeling van welvaart, misstanden in fabrieken, ongelijke kansen, wantrouwen tussen mensen en kindslavernij. Business for Good speelt in op concrete vraagstukken die urgentie opwekken. Zoals Too Good To Go het vraagstuk van voedselverspilling adresseert en Elon Musk de stijgende CO<sub>2</sub>-uitstoot als reden gebruikt voor de introductie van de Model 3. Business for Good-organisaties adresseren niet alle vraagstukken ineens, maar richten zich op een specifiek thema en maken daar het verschil.

## Maatschappelijke invloeden

### 4 Groeiend begrip

Volgens de Boeddhisten is onwetendheid één van de drie bronnen van het kwaad (naast hebzucht en kwaadsprekerij). Er wordt steeds meer bekend over de consequenties van het menselijk handelen. Internet, wetenschap en de zichtbaarheid van de veranderingen leveren hier een belangrijke bijdrage aan. In essentie leggen ze bloot dat we niet kunnen ontkomen aan de derde wet van Newton: actie is reactie. Begrip voedt urgentie.

Vreemd genoeg creëert de overvloed waar Greta over spreekt, juist ook de mogelijkheid voor velen om zich in te zetten voor eerder genoemde vraagstukken. Juist omdat er behoefte is aan fijn wonen, lekker eten, reizen, et cetera, is er ook de gelegenheid om grote vraagstukken te adresseren. Niet door gebruik op te heffen, maar de negatieve consequenties ervan te elimineren of te veranderen in positieve. Tony's Chocolonely probeert niet het eten van chocola in de ban te doen, maar de keten zo te veranderen dat die eerlijk is, zonder slavernij en met chocola die vaak lekkerder en bijzonderder is dan we kenden. Tesla keert zich niet tegen de auto-industrie, maar bedenkt een manier om uitstootvrij te rijden. Met modellen waar je met plezier in rijdt.

### 5 Groei van collectieve waarden

Een deel van ons groeide op in de Koude Oorlog. Nadat de muur viel, leek het Westerse model het beste model. Er volgde ongeremde economische groei, waarin individualisme hoogtij vierde. Nu we de grenzen van dat Westerse model lijken te naderen, trekken collectieve systemen uit andere culturen de aandacht, zoals Afrika en Azië. De populariteit van de Afrikaanse filosofie van Ubuntu is hiervan een voorbeeld. Business for Good past bij deze benaderingen.

## Economische invloeden

### 6 De zoektocht naar andere modellen

Met globalisering groeit de concurrentiedruk op markten. Veranderingen gaan daarnaast sneller. Veel organisaties zoeken naar andere modellen. Dit levert een zoektocht op naar creativiteit, relevantie en andere vormen van samenwerking.

#### Een ander model voor creativiteit

De zoektocht naar creativiteit is één van de grootste vraagstukken voor CEO's. Hoe blijft hun organisatie veranderingen voor? Business for Good activeert creativiteit. Het geeft mensen een reden om creatief te zijn. Daarnaast creëert het psychologische veiligheid doordat falen alleen nog maar kan wanneer je niets doet. Creativiteit vraagt een ander model om met medewerkers om te gaan. Een model waar gezamenlijke ambities en gedeelde waarden de kern van de relatie vormen, in plaats van transactionele arbeidscontracten.

#### Een ander model voor relevantie

In globaliserende en snel veranderende markten is relevantie het permanente thema voor organisaties. Relevantie wordt vaak gevonden door het creëren van waarde op andere manieren. Too Good To Go is een goed voorbeeld. Het bedrijf creëert geen product, maar levert een dienst en creëert daarmee waarde. Men werkt ook op een andere manier samen met de retailers en klanten: een samenwerking op basis van een gedeeld doel waarbij iedereen voordeel heeft, dat is de insteek.

#### Een ander model voor samenwerking

Wanneer de winst van de een leidt tot het verlies van de ander, is structurele samenwerking onmogelijk. Juist samenwerking is de menselijke kracht om vooruit te komen. Zelfs het grote Danone heeft andere bedrijven nodig om verandering te creëren. Hetzelfde geluid horen we in onze contacten met onder andere Albert Heijn, FrieslandCampina en HEINEKEN. Niemand kan het nog alleen. Transacties zijn geen basis voor duurzame samenwerking. Business for Good geeft bedrijven de gedeelde doelen en waarden die nodig zijn voor duurzame samenwerking.

Marit van Egmond – CEO Albert Heijn

## In de haarvaten van Nederland vraagt om verantwoordelijkheid

Albert Heijn is al jaren één van de vaste waarden in de Inspirerende 40 en de enige supermarkt in de lijst van 2019. Ook in het onderzoek naar de inspirerendste retailers van Nederland prijkt de Zaanse boodschappengigant in de Top 40. Op 1 februari 2019 trad Marit van Egmond aan als eerste vrouwelijke CEO. Met een duidelijke agenda en de ambitie om Nederland verder te brengen met lekker, gezond en betaalbaar eten en drinken. Met een voelbare verantwoordelijkheid in de hele voedselketen. Thema's als voedselverspilling, voedselschaarste, klimaatimpact, verpakkingsreductie en het verlagen van de CO<sub>2</sub>-footprint zijn onlosmakelijk verbonden met het beleid van Albert Heijn voor de komende jaren. De nummer 40 van de Business for Good werkt elke dag aan een supermarkt die goed is voor klanten en beter voor de wereld.

### In de haarvaten van Nederland vraagt om verantwoordelijkheid

Als marktleider in de supermarktbranche voelt Marit van Egmond een grote verantwoordelijkheid. 'Albert Heijn bestaat al meer dan honderddertig jaar. We zitten in de haarvaten van het land. Iedereen kent ons en onze winkels zijn betrokken in iedere buurt. Veel innovaties hebben we als eerste in Nederland geïntroduceerd; van de streepjescode en de kiwi tot aan gezonde stoommaaltijden en – recent – digitaal sparen via onze AH-app. Ik vind het ook bijzonder dat een op de vijf Nederlanders ooit bij ons heeft gewerkt. Maar ik realiseer me vooral dat we elke avond meer dan vijf miljoen borden vullen met eten. Dat is een flinke verantwoordelijkheid. Natuurlijk kijken we voortdurend hoe we al dat eten lekkerder, gezonder en betaalbaar kunnen maken voor iedereen. Tegelijk denken we er goed over na waar ons voedsel vandaan komt en hoe het wordt geproduceerd. Dat raakt grote maatschappelijke vraagstukken als voedselverspilling, voedselschaarste, impact op het klimaat en verpakkingsreductie. Op al die punten zetten we ook belangrijke stappen.'

Alles dat Albert Heijn doet, gaat meteen over grote getallen. En dus over grote impact. De organisatie is continu in beweging om vooral in de business haar bijdrage te leveren. Daarmee zijn de maatschappelijke ambities een onderdeel van het dagelijks werk. Het terugdringen van eenmalig plastic gebruik, het vergroten van het biologisch aanbod (en de actieve promotie daarvan), de samenwerking met De Verspillingsfabriek en – zo praktisch als het is – de introductie van Buitenbeentjes (fruit en groenten die niet de ideale vorm hebben) zijn voorbeelden van de afgelopen twee jaar.

### Ontwikkeling en innovatie als aanjager van vooruitgang

Marit: 'Vernieuwing en innovatie, zowel op het gebied van voedsel als technologie, hebben altijd al mijn persoonlijke interesse gehad. Die drive zet ik al jaren in voor Albert Heijn. Ik vind het belangrijk dat we altijd blijven innoveren, voorop blijven lopen en alle mogelijkheden benutten. Dat we de waarde van voedsel voor mens en maatschappij laten zien. Onze kennis en ervaring op het gebied van voedsel én technologie stelt ons als geen ander in staat om elke klant persoonlijk te helpen om zijn of haar leven makkelijker, gezonder en duurzamer te maken.'

Met Business for Good brengen we in beeld dat *business die goed doet* niet meer exclusief het terrein is van de idealistische startup. Meer dan ooit maken grote organisaties grote stappen, en beïnvloeden daarmee direct de markt. Gezien de vraagstukken die leven in de wereld en maatschappij gaat het misschien niet hard genoeg. En er klinken ook veel kritische geluiden over de intentie en de echte impact. Helder is dat vrijwel elke organisatie zich steeds meer bewust is van de rol die zij kan en misschien wel moet spelen. Een rol die regelmatig verwoord wordt in de purpose; een cruciaal onderdeel van elke impactorganisatie.

### Purpose: de rol van Albert Heijn is al 130 jaar jong

Marit: 'Ik vind het belangrijk dat iedereen in het bedrijf onze waarden kent: waar staat Albert Heijn voor? Dat is onlosmakelijk verbonden met onze historie. De heer Albert Heijn zei vroeger al dat arm én rijk bij hem hun boodschappen moeten kunnen doen. En dat is wat ik vandaag de dag nog steeds belangrijk vind: er zijn voor iedereen, en alle ingrediënten voor een beter leven bieden. Als groot bedrijf kunnen we juist impact maken voor onze klanten én de maatschappij. Het is niet ingewikkelder dan dat, het gaat juist goed samen.'

### Business for Good gaat over blijvend bewegen

De vraagstukken van vandaag kennen geen eenvoudige oplossing. En de laatste jaren zijn de regels voor een *goed lopend bedrijf in business die goed doet* herschreven. Geen ronkende taal over piepkleine prestaties, maar een blijvende zoektocht waarin transparantie en twijfel sleutelwoorden zijn. 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in ons DNA. Daarom zijn we transparant over onze inspanningen, ervaringen, dilemma's en voortgang. Ook voor onze boeren, telers en leveranciers zijn we al tientallen jaren lang een betrouwbare partner, waardoor we kunnen investeren in de lange termijn en duurzaamheid nooit onderaan de agenda bungelt.'

Als je er voor iedereen wilt zijn, brengt dat veel uitdaging voor leiderschap. De keuze voor het ene, is soms een keuze tegen het andere. Zeker in een Nederland waarin polarisatie een serieuze tendens is én de afstand die Nederlanders tot elkaar ervaren toeneemt (SCP: Burgerperspectieven 2019). Albert Heijn pakt de rol van de marktleider, maakt grote stappen, maar maakt die stappen ook weloverwogen.

'Bij Albert Heijn bekijken we maatschappelijke vraagstukken van alle kanten, niet als 'single issues'. Als we over verpakkingsreductie nadenken, kijken we ook naar de impact op voedselverspilling. Naast dierenwelzijn hebben we ook oog voor de impact op het milieu. Die nuance is regelmatig een uitdaging, zeker als je op social media eenzijdige commentaren leest. Juist dan is koersvastheid belangrijk. We willen niet met alle winden meewaaien en snel scoren. We maken liever duurzaam impact. Nu, morgen en ook overmorgen.'

### Leiderschap gaat over intuïtie en uitzoemen

Leiderschap speelt een cruciale rol in de beweging van Business for Good en de transitie van organisaties naar een nieuwe rol. Marit van Egmond heeft een heel heldere visie op wat leiders op zo'n belangrijke plaats in de organisatie moeten doen: luisteren. 'In mijn nieuwe rol luister ik nog veel meer naar wat er juist niet gezegd wordt in meetings en gesprekken. En ik durf steeds meer mijn intuïtie te vertrouwen. Ook al lijken de data juist, als het knaagt moet je door blijven vragen. Inzoomen en weer uitzoemen, want van een afstand zie je weer andere patronen dan dichtbij. Beide perspectieven zijn belangrijk om een organisatie te doorgronden en daarop te sturen. Maar wacht niet tot je alles weet, creëer beweging. *Act before you're ready.*'

## De case voor Business voor Good

Winst op vier gebieden

### (1) Medewerkers worden ambassadeurs

Meer talent + hogere arbeidsproductiviteit +  
hogere efficiëntie + meer creativiteit

### + (2) Klanten worden fans

Hogere klantloyaliteit + hogere kwaliteitsperceptie +  
hogere attentiewaarde + lagere mediakosten +  
betere reputatie + goedkoper kapitaal

### + (3) Investeerders worden partners

Beter resultaat + hogere groei + hogere winst  
... op de langere termijn

### + (4) Samen verbeteren we de samenleving

Minder voedselverspilling + eerlijke telefoons + eerlijke chocolade + minder CO<sub>2</sub>-uitstoot +  
minder dierenleed + minder plastic flesjes + ...



De groei van de beweging – 2

## Business for Good = good business

Business for Good gaat over het creëren van impact via een gezonde businesscase. Tony's Chocolonely, DSM, de Vegetarische Slager en Danone laten zien dat dit niet een kwestie is van of 'business' of 'for good', maar juist en-en. We verzamelden onderzoeken die een sterk pleidooi opleveren om je onderneming te richten op het creëren van impact. Wat blijkt: het bewijs voor de businesscase voor Business for Good komt vanuit vier deelgebieden: effecten op medewerkers, op klanten, op financiële resultaten en op maatschappelijke effecten.

#### Positieve effecten op medewerkers

Het begint ermee dat purposegedreven organisaties meer talent aantrekken. Zij zijn daarnaast meer genegen om te blijven. Hun betrokkenheid en motivatie zijn hoger. Daarmee is meer autonomie mogelijk, wat de creativiteit ten goede komt. Het verlaagt de noodzaak voor controle en verhoogt de efficiency. Meer autonomie, creativiteit en minder controle hebben op hun beurt een bewezen invloed op de tevredenheid van medewerkers, hun productiviteit en intentie om te blijven (onderzoek Indeed, 2017). Een gedeeld doel creëert eensgezindheid en minder weerstand. Al met al ligt de productiviteit veel hoger.

#### Positieve effecten op klanten

In de perceptie van klanten is de kwaliteit van missiegedreven organisaties beter dan die van niet-missiegedreven organisaties. Het zijn de organisaties waarover mensen praten, omdat de ervaringen de moeite waard zijn. 72 procent van de klanten zou een missiegedreven organisatie aanbevelen. Dat is het externe inspiratie-effect: meer aandacht en hogere loyaliteit, tegen lagere kosten.

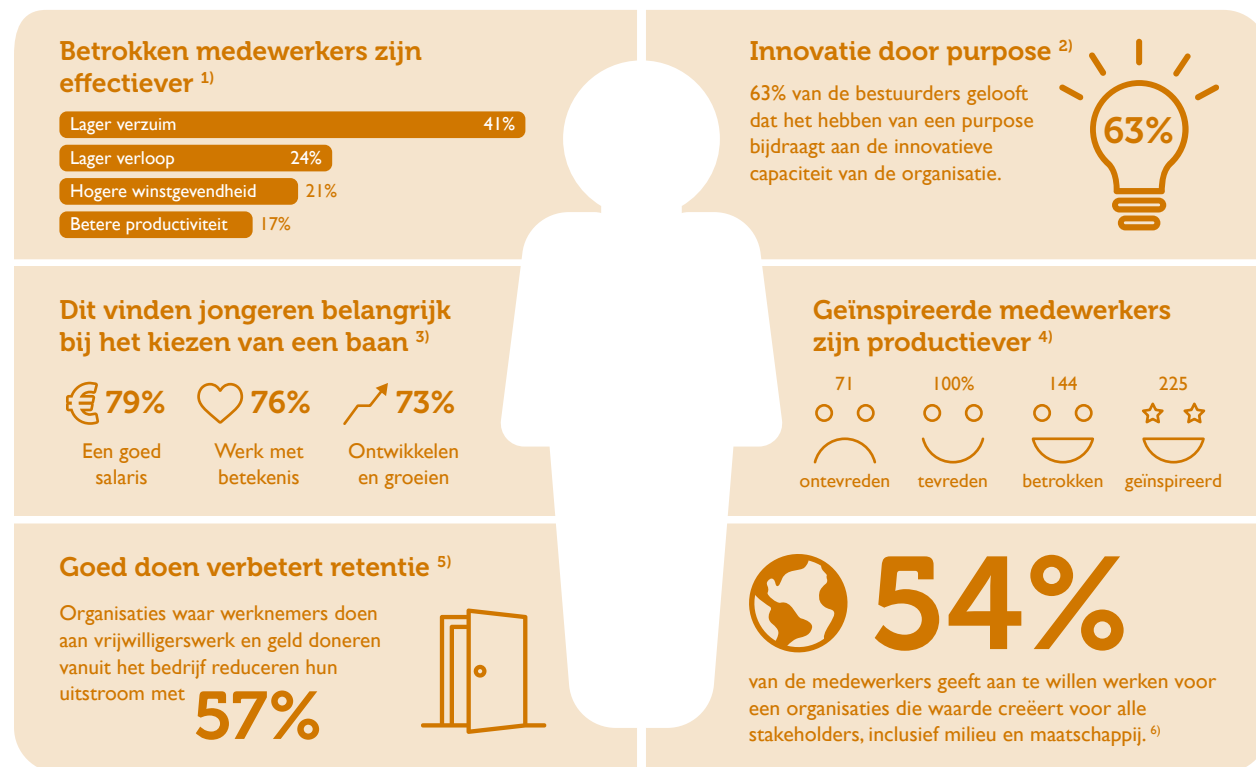
#### Het positieve financiële effect

De financiële businesscase is overtuigend: Business for Good-organisaties zijn missiegedreven organisaties. Zij presteren 10 keer beter dan hun peers in de S&P500 (1996-2011) en leveren volgens een ander onderzoek 120 procent hoger rendement op de aandelenbeurs (2013).

#### Het positieve maatschappelijke effect

Dit is lastig eenduidig uit te drukken. Organisaties die bezig zijn met Business for Good richten zich op specifieke vraagstukken. Vele rapporteren over hun impact. We doen een greep uit deze rapportages en geven hierna een deel weer.

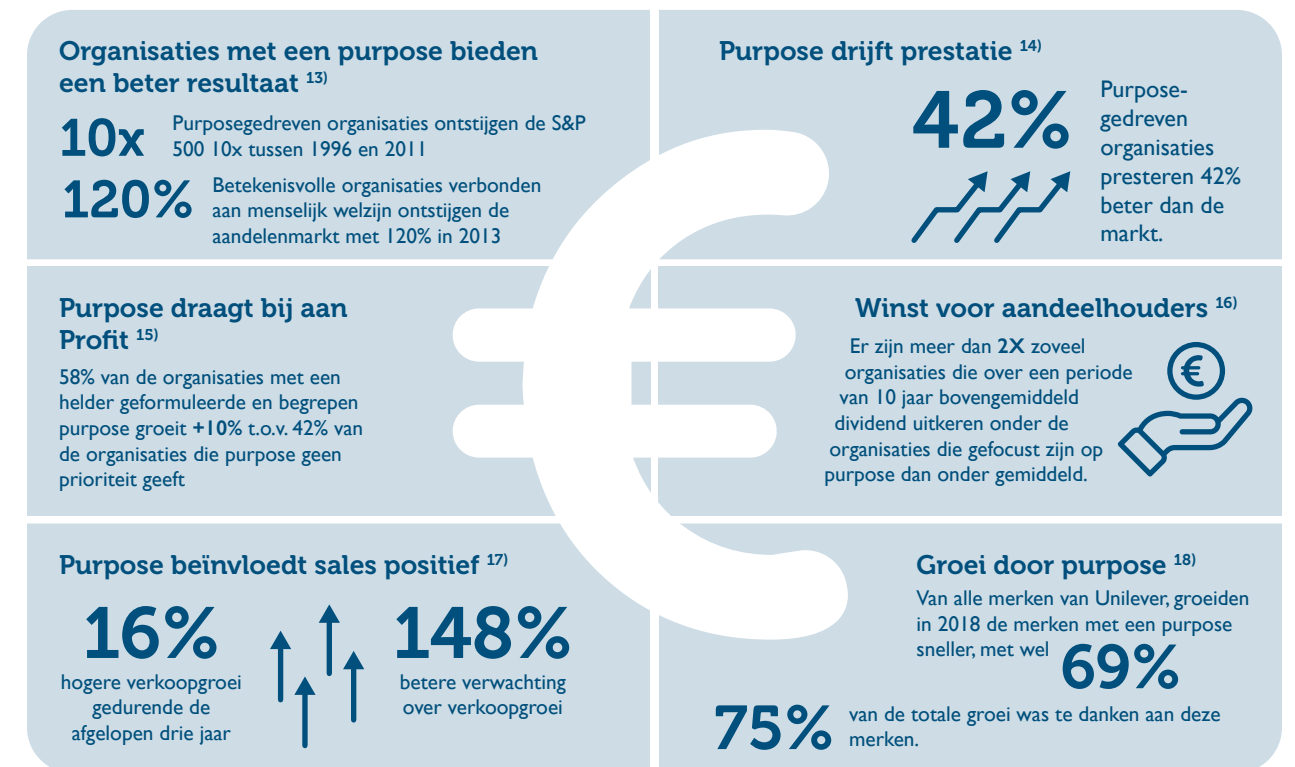
## Business for Good voor medewerkers



## Business for Good voor klanten



## Financieel



## Business

- Impact business for good op medewerkers**
- Gallup Employee Engagement (2018)
  - EY Beacon Institute (2017)
  - YoungCapital(2019)
  - Michael Mankins en Eric Garton (2015)
  - Benevity Labs - Goodness Engagement Study (2018)
  - EY Beacon Institute (2017)
- Impact business for good op klanten**
- Accenture Love Index Research (2018)
  - Edelman Earned Brand (2018)
  - Edelman The Good Purpose Study (2012)
  - 2019 Edelman Trust Barometer (2016)
  - LinkedIn Purpose at Work (2016)
  - Edelman The Good Purpose Study (2013)
- Financiële impact business for good**
- Edelman The Good Purpose Study (2013)
  - Global Leadership Forecast (2018)
  - LinkedIn Purpose at Work (2016)
  - The Boston Consulting Group & BrightHouse (2017)
  - Time Management Zelfevaluatie
  - Unilever (2019)

## for Good

- Maatschappelijke impact business for good**
- Too Good to Go (sinds start)
  - Instock (blog 'Impact van voedselverspilling' 2015)
  - Ecosia (sinds 2009)
  - Dopper (annual report 2017)
  - Sodastraeam (internetsite, rapportage over 2017)
  - Vrumona (duurzaamheidspagina 2019)
  - Albert Heijn (duurzaamheidsverslag 2018)
  - IKEA (sustainability report FY16)
  - Greenchoice (duurzaamheidsverslag 2018)
  - Tesla (impact report 2019)
  - Seepje ('t bonte jaarverslag 2018)
  - Patagonia (annual benefit corporation report 2017)
  - Tony's Chocolonely (jaarfairslag 2017/2018)
  - Fairtrade Original (jaarverslag 2017)
  - Triodos Bank (jaarverslag 2018)
  - Vrumona (duurzaamheidspagina 2019)





**21.440.692**

Geredde maaltijden

=

**53.601.730**

Kilo CO<sub>2</sub>-uitstoot vermeden<sup>19)</sup>



In 2015 voorkwam Instock een gemiddelde van 2.000 kilo voedselverspilling per week<sup>20)</sup>

**dopper.**

In 2017 wist Dopper de totale productie van single-use plastic waterflesjes te verminderen met<sup>22)</sup>

**67.502.920**

**sodastream**

In 2017 wist Sodastream de totale productie van single-use plastic waterflesjes te verminderen met<sup>23)</sup>

**3.5 miljard**

**vrumona**

Lichtere doppen zorgt voor besparing van

**70.000 kg**

plastic per jaar<sup>24)</sup>



In 2018 heeft Albert Heijn

**1.8 miljoen kg**

verpakkingen &

**477.000 kg**

kunststof bespaard<sup>25)</sup>



**69.542.280**

Bomen geplant door Ecosia-gebruikers<sup>21)</sup>

In 2016 verkocht Ikea 71 miljoen LED lampen, die zo'n 85% energie efficiënter zijn dan gloeilampen. Dit staat gelijk aan een reductie van meer dan 60 miljoen gloeilampen!<sup>26)</sup>



**GREEN CHOICE**

Greenchoice heeft in 2018

**3 miljard kWh**

aan groene elektriciteit geleverd. Hiervan was 90% direct afkomstig uit Nederland<sup>27)</sup>

Model S, X en 3 energie consumptie **5.26 TWh**

Zonne-energie gegenereerd **13.25 TWh**

**550.000+**

Tesla auto's verkocht

**10+ miljard**

Kilometers gereden

**4+ miljoen**

Kiloton CO<sub>2</sub>-uitstoot bespaard<sup>28)</sup>



**TESLA**

# Impact

**507.000**

Verkochte Seepjes

**35**

Jaarinkomens in Nepal

**422.644**

Liters gesubstitueerd synthetisch detergent



**1.150**

Bomen gebruikt voor de oogst<sup>29)</sup>

MT bonen ingekocht per coop per jaar<sup>31)</sup>

2012-'13



2017-'18



**fairtrade ORIGINAL**

Impact in de keten in 2017:

**€459.057**

Fairtrade premies

**€374.318**

Development uitgaven

**€178.908**

Licentie Max Havelaar<sup>32)</sup>

**patagonia**

Werkt aan duurzamer gebruik van kleding

**70.337**

Kledingstukken gerepareerd wereldwijd

**7.834**

Kilo aan Patagonia producten gerecycled<sup>30)</sup>



**Triodos Bank**

**985 kton CO<sub>2</sub>-e**

is door Triodos Bank vermeden in 2018 door kredieten en beleggingen met betrekking tot duurzame energie<sup>33)</sup>



**vrumona**

**390 miljoen**

Minder suikerklontjes. Dat is gemiddeld 5% reductie per jaar<sup>34)</sup>





## De groei van de beweging – 3

# De toekomst

De beweging van Business for Good groeit. Naast de blijvend vruchtbare voedingsbodems en succesvolle businesscases voorzien wij dat drie grote ontwikkelingen deze trend nog groter maken. Allereerst groeien impactorganisaties. Daarnaast ontstaat een hele nieuwe sector die zich bezighoudt met duurzaamheid. Tot slot worden organisaties ecosystemen.

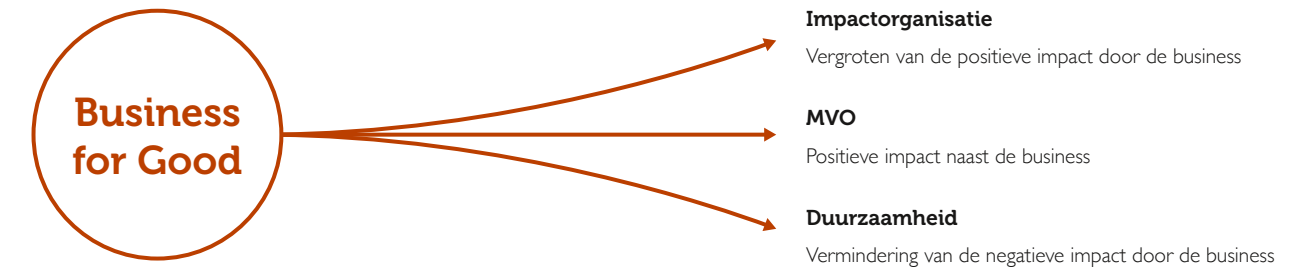
### 1 De groei van impactorganisaties

De invloed van impactorganisaties strekt zich ver uit. Dat wat aandacht krijgt, groeit. Allereerst groeit hun aandeel in hun markten. Tony's Chocolonely, Tesla en IKEA groeien zelfs harder dan de markt. Daarnaast trekken ze de aandacht van andere spelers in hun markt. Wanneer die spelers zich realiseren dat de ontwikkeling die zij inzetten, niet is tegen te houden, passen zij hun gedrag aan. Dit is goed zichtbaar in de chocolade-industrie. Albert Heijn participeert in de open standaard van Tony's Chocolonely. Lidl, Nestlé en HEMA ondernemen stappen. In de autobranche zetten de Duitse automakers nu massaal in op elektrische auto's. Een verandering die zij zelf eerst passief of actief tegenhielden, wordt nu door hen groter gemaakt. Met de groei van de impactorganisaties komen er ook steeds meer mensen die gewerkt hebben bij deze organisaties. Hun opvattingen over wat organisaties allemaal kunnen doen, zijn voorgoed veranderd. Een duurzame terugkeer naar een transactiegerichte organisatie is voor hen vaak lastig, of ze moeten de ruimte krijgen om de nieuwe opvattingen mee te nemen. Dit laatste zullen we steeds vaker zien. Daarmee veranderen ze traditionele organisaties. De beweging groeit.

### 2 De groei van de duurzaamheidssector

LEGO werkt aan CO<sub>2</sub>-neutrale blokjes die van planten zijn gemaakt. IKEA streeft ernaar om in 2020 wereldwijd evenveel duurzame energie op te wekken als dat zij verbruikt. Hiervoor worden investeringen gedaan ter waarde van drie miljard euro. Waar impactorganisaties zich richten op het vergroten van de positieve impact van hun business, gaat duurzaamheid over het verlagen van de negatieve gevolgen. Wat de motivatie hiervoor ook is, de afgelopen jaren is er een hele professionele sector bijgekomen die zich richt op het verlagen van de negatieve impact van organisaties. In deze sector gaat het slechts om één vraag: wat is toekomstbestendig?

### Drie stromen in Business for Good



Er wordt gewerkt aan vraagstukken op het gebied van energie, CO<sub>2</sub>-uitstoot, circulariteit, eerlijke handelsketens, arbeidsomstandigheden, et cetera. Nog verre van ideaal, maar op veel plaatsen wordt werk gemaakt van een positieve verandering. Hierdoor ontstaat een hele nieuwe professionele sector waar professionals denken en werken vanuit duurzame principes. Deze sector beïnvloedt op haar beurt de organisaties waarvoor zij werkt.

### 3 Bedrijven worden ecosystemen

Eén geluid klinkt door in al onze contacten met organisaties. Of het nu gaat om Albert Heijn, bol.com, FrieslandCampina, HEINEKEN of de Johan Cruijff Arena, we horen overal dezelfde opmerking: alleen redden we het niet. Samenwerking is nodig om verder te komen. Grote vraagstukken bevinden zich op de snijvlakken tussen organisaties. De expertise en omvang van meerdere organisaties is nodig om oplossingen uit te kunnen werken en op de markt te brengen. Samenwerking tussen organisaties die werken vanuit het traditionele uitgangspunt, namelijk dat de winst van de één het verlies van de ander is, is niet duurzaam mogelijk. Samenwerken is een geweldig middel, maar je hebt een gedeeld doel nodig om te kunnen samenwerken. Business opportuniteiten vervliegen en leiden zelden tot langdurige samenwerking. Een goed voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts bij de introductie van de Senseo. Een aanvankelijk krachtige samenwerking die stopte op het moment dat de zakelijke belangen uit elkaar liepen.

De wens om een maatschappelijke impact te maken, biedt wel een duurzame bestaansreden om samen te werken. Zo werkt Farm Brothers samen met Tony's Chocolonely. In de social enterprise community ontstaan veel verbindingen. Omdat de basis hiervan niet alleen ligt in de financiële aspecten, ontstaat een meer structurele samenwerking.

We zien dit ook op de plaatsen waar de drie typen organisaties in de Business for Good beweging elkaar raken. Unilever nam De Vegetarische Slager over. Na de overname van Ben & Jerry's is dit de volgende social enterprise in de onderneming. Beide blijven op enige afstand en kunnen eigen lijnen uitzetten, maar versterken elkaar wel. HEINEKEN Nederland nam afgelopen jaar de kleine brouwerij Oedipus over die met 'craft bier' de verschillen tussen mensen viert. Oedipus wordt niet opgeslokt, maar behoudt zijn zelfstandigheid waarbij HEINEKEN helpt om impact te creëren.

Een ecosysteem implodeert wanneer de één profiteert ten koste van de andere, en het floreert wanneer iedereen er beter van wordt. Dit is alleen mogelijk wanneer de focus niet ligt op het verdelen van de huidige opbrengsten, maar op het creëren van waarde voor iedereen: win-win-win.

### Vier niveaus van samenwerking



Ryan Gellert – general manager Patagonia Europa, Midden-Oosten en Afrika

**'Business is geen asset, het is een verantwoordelijkheid.'**

Ryan Gellert – Patagonia

## Patagonia: impactorganisatie sinds 1973

Nederlanders kennen Patagonia vooral als outdoormerk, een enkeling om het verantwoorde productieproces. Het levert de organisatie een bescheiden 38e plek op onder de purposegedreven organisaties. Daaruit blijkt vooral de onbekendheid. Want als er één organisatie het voorbeeld is voor de impactorganisaties, dan is dat zonder twijfel Patagonia. In Amsterdam spreken we met Ryan Gellert, Patagonia's general manager voor Europa, Afrika en het Midden-Oosten. Een indringend gesprek over business for good, urgentie, leiderschap en verantwoordelijkheid.

### Impactorganisatie van het eerste uur

Patagonia is een impactorganisatie van het eerste uur. Toeval of niet: ook deze organisatie zag het levenslicht in Californië. Het verhaal begint in 1953 bij bergbeklimmer Yvon Chouinard. Als liefhebber van het klimmen én van de ongereptheid van de uiteinden van de aarde, was hij van nature al gericht op 'clean climbing': klimmen zonder sporen na te laten. Dat begon met het maken van pitons van gehard staal, zodat ze herbruikbaar werden en niet meer in de rotsen hoefden blijven zitten. In 1957 leidde dat tot de eerste werkplaats van Chouinard Equipment, dat later zou uitgroeien tot één van de grootste bedrijven in klimgereedschap. Min of meer bij toeval kwam daar kleding bij. Aan het einde van de jaren 60 bestond er niet zoiets als 'active sportswear' en bergbeklimmers hadden slechts een paar grijze truien en broeken. Het was in de techniek waarin Chouinard en collega's het verschil maakten. In de de kleding van vissers en in sloopstouwen bijvoorbeeld vonden zij hun inspiratie voor een nieuw soort outdoor-kleding. Eén die veel geschikter was voor de klimsport. De kledingtak groeide en kreeg vanaf 1973 de naam Patagonia.

De missie van Patagonia – het maken van de beste producten, het voorkomen van onnodige schade, het minimaliseren van de footprint en het gebruiken van de organisatie om anderen te inspireren – zat er al vanaf het begin in. Nog lang voordat het woord bestond had het bedrijf al de kenmerken van een impactorganisatie. Door de jaren bleek de organisatie vaak een voorloper. Als kledingbedrijf die actief zocht naar mogelijkheden om de schade van de productieketen te minimaliseren. Als beweging tegen overconsumptie – met de 'don't buy this jacket'-advertentie in the New York Times tijdens Black Friday in 2011 als één van de spraakmakende voorbeelden. En als voorvechter en activist voor het behoud van de natuur. Dit heeft ertoe geleid dat Patagonia in de wereld van social enterprises al jarenlang als het schoolvoorbeeld wordt gezien. B Corp, het enige onafhankelijke en internationale platform dat de totale impact van organisaties meet en certificeert, erkende Patagonia in 2017 en 2018 als 'Best for the World'. Een waardering voor de hoogste scores op alle impactgebieden.

#### **In the business to save our home planet**

Een belangrijk moment voor Patagonia was ongeveer een jaar geleden. Gellert blikt terug: 'dat was het moment dat Yvon (Chouinard) aankondigde de missie te willen veranderen.' De lange zin werd vervangen door één simpele: 'we're in the business to save our home planet'. Op dat moment zag ik niet hoe een nieuwe missie een verbetering was van de oude', bekent Gellert. 'Ik wilde geen deel zijn van een organisatie met een grote missie die we dan vervolgens niet gingen waarmaken. En ik had moeite met een missie zonder een plan. Terwijl ik wist dat Yvon nooit een handleiding zou maken. Hij zou altijd zeggen: 'dit is het doel. Jullie zijn slim genoeg om het verder zelf uit te vinden.' En dus stond ik voor de vraag: hoe gaan we met de Europese organisatie deze missie waarmaken?'

Waar Gellert aanvankelijk aarzelde, werd hij overtuigd. Niet door Chouinard, maar door collega's waarbij hij zag dat de nieuwe missie hen inspireerde en tot veel grotere ideeën bracht. Van het voorkomen van schade werd het doel om met de business de wereld beter te maken. 'Ik realiseerde me dat we inderdaad opgeschud moesten worden. Dat, hoewel we de planeet niet in ons eentje

kunnen redden, we wel tot veel grotere ideeën kunnen komen en veel sneller kunnen bewegen.'

#### **Urgentie en verantwoordelijkheid**

Patagonia heeft een historie in de wildernis – en dat is ook waar de klimaateffecten het eerst en meest zichtbaar zijn. Met het bewustzijn en de ervaring die de organisatie collectief heeft opgedaan over de jaren, lijkt ook het besef van de urgentie veel groter dan in de gemiddelde organisatie. 'Waar de klimaatcrisis in mijn verleden altijd iets was dat zich aan de horizon bevond, kan ik nu helaas met zekerheid zeggen: het is geen voorspelling meer. De crisis is hier en ik geloof dat we ongeveer één decennium hebben om het op te lossen' stelt Gellert. 'Het gaat er niet meer om of we de ijsberen redden, we zijn op een punt beland dat we de root causes moeten aanpakken, om überhaupt nog iets te redden.'

Het is die urgentie die Patagonia motiveert om het maximale binnen het vermogen van het bedrijf te doen, die de focus bepaalt en waarvoor het haar positie inzet. De noodzaak en zorg gaat samen met optimisme over wat er mogelijk is: 'Kijk naar de FridaysForFuture-beweging, extinction rebellion of the Green New Deal. Of naar al die mensen, uit alle economische klassen, achtergronden en leeftijden die nu de straten opgaan en van overheden eisen om het probleem onder ogen te komen. Al deze initiatieven bestonden een jaar, anderhalf, geleden nog nauwelijks. Het is inspirerend om te zien dat de urgentie nu door een behoorlijk deel van de mensheid gevoeld wordt. Hier beginnen de katalysatoren te ontstaan, openbaren zich ineens de mogelijkheden voor snelle verandering.'

#### **Strategie gericht op de root causes**

De nieuwe missie leidt ook tot een nieuwe strategie. 'We hebben niet meer de luxe om ons op de symptomen te richten, we moeten ons richten op de root causes', legt Gellert uit. Zo kwam het team in Europa tot vier kritische gebieden, die samen de vier pijlers van de strategie vormen. Twee ervan bestonden al: doorgaan met het minimaliseren van de footprint en het beschermen van de natuur. Nieuw is de keuze om direct te gaan participeren en in regeneratieve en biologische landbouw. Die laatste is misschien wel

de grootste verandering. Niet alleen omdat katoen een belangrijk materiaal is in de kleding, maar ook omdat de biodiversiteit op het land een van die root causes is in het redden van de planeet. En één van de grootste kanshebbers om de negatieve impact van de klimaatverandering te minimaliseren.

#### **Creëer een team dat impact verwacht... elke dag**

Na het op orde brengen van de basis was het bouwen van een cultuur de belangrijkste opdracht die Gellert voor zichzelf zag in Amsterdam. Want hoe sterk de organisatiecultuur in Californië ook, Chouinard schreef er zelfs een boek over; cultuur is niet kopieerbaar. 'Universeel zijn de missie en de waarden' aldus Gellert, 'verder mag alles anders zijn: de mensen, de thema's die voor hen spelen, hun omgeving, alles'. Gellert zette in op het vormen van een team dat echt deelgenoot wilde zijn. 'De essentie is om mensen te hebben die niet wakker worden en elke dag weer hun best doen. Maar mensen die verwachten iedere dag impact te hebben. Die verwachten dingen te veranderen. En die verwachten om daarin succes te hebben.'

#### **Begin bij de vraag aan jezelf**

'Het grootste dat we samen hebben gerealiseerd is dat business meer kan doen', zegt Gellert over hoe Patagonia een voorbeeld is voor het commerciële bedrijfsleven. En daarin is Patagonia een serieuze partij: de omzet van het bedrijf bedraagt inmiddels zo'n 1 miljard dollar per jaar. Gellert praat veel met organisaties. 'De grootste vraag die ik dan vraag hoor is: 'hoe vertellen we het verhaal zonder dat de buitenwereld het direct af serveert als onzin?'' Gellert heeft een duidelijk advies: 'begin bij de vraag aan jezelf. Wat motiveert jÓu? Niet wat klinkt goed, maar waaraan ben je echt geëngageerd? En ben je bereid om daaraan te werken, ook in de moeilijke dagen? Als je daaruit bent, deel het idee dan intern. Wees stellig en help mensen te begrijpen wat het betekent, zonder overal een antwoord op te willen hebben. En ga vanaf daar vooruit.'

#### **Wees een leider**

Verantwoordelijkheid nemen is een kernthema voor Gellert, en daarin is hij niet bang om stelling te nemen: 'We projecteren het leiderschap op Greta Thunberg, een 16-jarig meisje, die een ongelofelijke prestatie levert door ons te herinneren aan wat er aan de hand is en wat onze verantwoordelijkheid daarin is. Maar klappen en zeggen hoe geïnspireerd we zijn is geen leiderschap... dan besteden we het leiderschap aan haar uit. Let op: dat doen we dus bij een meisje van 16, terwijl wij daar zitten met onze jaren van ervaring en scholing en al onze resources. Opnieuw wijst Gellert op de verantwoordelijkheid van bedrijven en hun leiders om de grote ecologische vraagstukken aan te pakken: 'we moeten ophouden te denken dat iemand anders het probleem wel oplost, stoppen met discussiëren over wie ervoor verantwoordelijk is. Laten we starten verantwoordelijkheid te nemen in alle onderdelen van ons leven. Het is tijd dat het bedrijfsleven instapt, individuen instappen – niet alleen in hun eigen gedrag, maar vooral ook als lid van de maatschappij. Ik denk dat iedereen een verantwoordelijkheid heeft.'

#### **Daarvoor ben ik hier**

Op de vraag wat hem nu bezighoudt voor de directe toekomst antwoordt Gellert: 'dat is niet groei.' Hoewel de organisatie van jaar tot jaar een indrukwekkende groei laat zien, zowel internationaal als in Europa. Gellerts focus ligt op impact: 'Ervoor zorgen dat we elke dag wakker worden en het maximale doen met alles wat we hebben. Want het merk en de organisatie, ze zijn geen assets, ze zijn een verantwoordelijkheid. De verantwoordelijkheid om onze kracht om verhalen te vertellen in te zetten. Om gesprekken te voeren met klanten over dat we niet in een wegwerpmaatschappij leven, hoe landbouw werkt. Daarvoor ben ik hier. Om ooit terug te kijken op wilde zalm die we behouden hebben in IJsland, of het eerste nationale rivierenpark dat we gecreëerd hebben in Europa. Voor mij zouden dat dan de indicatoren zijn van succes.'

An aerial photograph of a beach scene. On the left, turquoise waves with white foam are crashing onto the shore. The sand is a rich, golden-brown color. In the bottom right corner, a person is lying on the sand, holding a surfboard under their arm. The overall scene is vibrant and dynamic.

Deel 3

# Join the Movement

Hoe je begint en groeit



## Inleiding deel 3

# Join the movement

'Wat zou er eigenlijk gebeuren als ik hier een paar weken niet zou verschijnen? Helemaal niets. Alles zou gewoon doorgaan.' Dit inzicht was voor Joep Langen reden zijn baan op te zeggen en te gaan reizen. Daar zag hij de enorme kloof tussen de 'have's' en de 'have not's' die landen verscheurt. Weer in Nederland ervoer hij dezelfde kloof en startte hij Koeckebackers: een koekjesfabriek om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk te helpen.

Sommige leiders in de Business for Good beweging maakten de omslag door een persoonlijke ervaring. Enkelen van hen, zoals Joep Langen, begonnen daarom een nieuw bedrijf. Anderen, zoals Feike Sijbesma, veranderden een bestaande organisatie. Henk-Jan Beltman werd zich door zijn beroerte nog meer bewust van wat er echt toe doet in het leven en voelt die verantwoordelijkheid. Hij scherpte zijn koers aan. Er zijn ook leiders in de Business for Good beweging te vinden die nooit een dergelijke persoonlijke ervaring kenden. De oprichters van Seepje keken televisie toen ze besloten om iets te proberen. Joost Rietveld oriënteerde zich op een mogelijkheid om terug te keren naar Nederland en zag een noodzaak en kans. Karin Kersten is gaan doen waarvan zij gelooft dat dit het juiste is om te doen. Anderen zoals Ed Breuren en Ernest van der Voort worden langzaam opgezogen in de beweging, nadat ze een eerste kleine stap zetten en het idee steeds groter werd.

Er zijn talloze manieren om te beginnen met Business for Good. Sommige mensen beginnen met kleine initiatieven, anderen gooien het roer om. Wat alle verhalen kenmerkt, is dat er op een bepaald moment een bewuste keuze is gemaakt om ergens voor te staan en te handelen. Soms pas nadat mensen een tijd bezig waren, soms bij de start, soms ervoor. Deze keuze maakt van hen een leider. Ze zijn bereid te doen wat goed is, niet wat anderen verwachten. Allemaal werken ze met anderen om het groot te maken. Allemaal gebruiken ze een businesscase om echt impact te maken. Allemaal zijn ze zeer geïnteresseerd om verder te gaan. Omdat ze zien dat het nodig is en omdat het hen veel brengt.

Wellicht worstel je met de vraag: ik wil wel, maar hoe dan? De verhalen van de organisaties en leiders in deel 1 en 2 bieden houvast. Dit derde deel biedt handvatten. Dat begint met het inzicht dat er veel potentie is voor de gemiddelde Nederlandse organisatie en leider. We hielpen veel organisaties en bieden acht stappen die wij vrijwel altijd tegenkomen. Tot slot delen we enkele inzichten over waar we organisaties mee zien worstelen.



Join the movement – 1

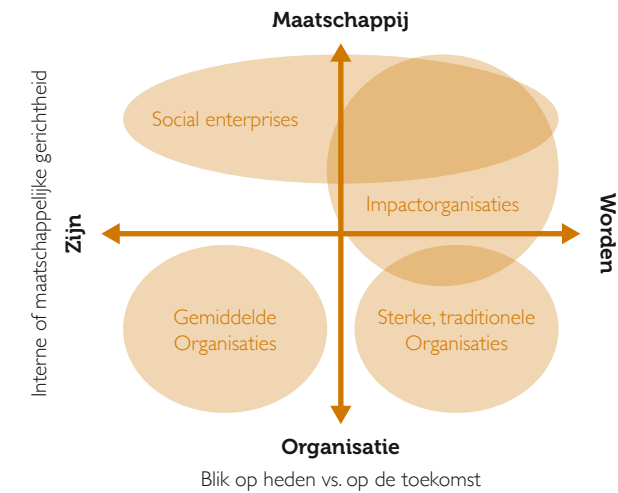
# Waar staat de gemiddelde organisatie

'It was a spear in the chest'...zo beschrijft Ray Anderson, oprichter van Interface, het moment dat hij tot inzicht kwam. In 1973 had hij het tapijtbedrijf opgericht, in 1994 ging het roer om. Aanleiding was een presentatie die Anderson moest voorbereiden. Klanten stelden steeds meer vragen over het mvo-beleid en dus moest er een antwoord komen. Het was een boek, The Ecology of Commerce van Paul Hawken, dat hem op dat moment radicaal veranderde. Ineens realiseerde hij zich dat hij een bedrijf runde dat bezig was de aarde te plunderen en dat het enige instituut dat sterk en prominent genoeg was om dat te veranderen, precies het instituut was dat de ellende veroorzaakt had: de industrie. De volgende vraag werd: en wie verandert dan de industrie? En daar begon het, want 'why not us?'

Vanaf die dag ging het roer bij Interface om, op weg naar een toekomst waarin tapijt gefabriceerd zou kunnen worden zonder ook maar één druppel olie. 'There has to be a way' werd het motto. Nylon is niet recyclebaar, zo was de heersende gedachte op dat moment. Het was juist het schijnbaar onmogelijke dat medewerkers in alle rollen en op alle plekken in de organisatie tot actie inspireerde. Met succes, in de jaren daarna werd de energie in de fabriek in Scherpenzeel 100 procent hernieuwbaar, waarbij het verbruik van water tot nul werd gereduceerd. De nylon werd 100 procent recyclebaar, het ruwe materiaal voor de helft, het broeikasgas in Europa werd tot 90 procent teruggedrongen, de vloeibare lijm verdween uit de producten en businesscase bleek ook nog eens lucratief.

Anderson werkte in Interface, in een markt, tot dat ene moment in 1994. 'Why not us?' vroeg hij zich af. Vanaf dat moment werkte hij aan zijn markt, en daarom aan Interface. Dezelfde leider, dezelfde organisatie, maar met een ander uitgangspunt. Een groot verschil. De beweging is er, maar Business for Good is nog lang geen gemeengoed. De gemiddelde organisatie in Nederland is best inspirerend volgens de eigen medewerkers, maar zeker niet toonaangevend. Men gelooft in de waarde van organisaties, als de plek om bij te dragen aan een betere samenleving, maar vindt ook dat het in de praktijk nog beperkt wordt waargemaakt. Er wordt vaak gezegd: 'Mensen komen om de organisatie en gaan weg om de baas'. Daar lijkt het helaas nog wel op. Mensen vinden hun leiders, zowel de directe als hoogst leidinggevenden, verre van inspirerend.

## Vier typen organisaties

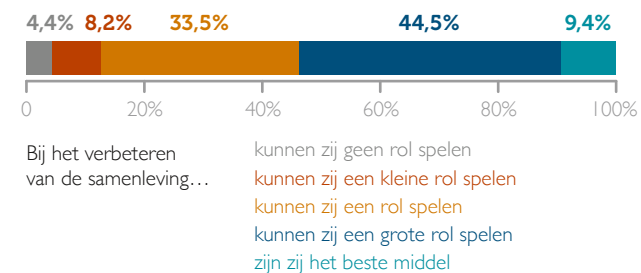


Iedere organisatie kan een impactorganisatie zijn. Degene bij wie het lukt, zijn niet de happy few. Er zijn geen sectoren waarin Business for Good onmogelijk is. Het geloof in de kracht van organisaties om een wereld te creëren waarin we willen leven, is groot. De urgentie om dat ook te gaan doen, is groter dan ooit. De redenen dat leiders nu vaak nog niet inspireren zijn niet aangeboren... het zijn niet zelden mensen die op andere vlakken heel goed weten te boeien en leiden. Inspirerend leiderschap in organisaties is te leren.

## Dit is waarom de gemiddelde organisatie achterblijft

De medewerkers van de bedrijven in Nederland vinden de organisatie waarin ze werken best inspirerend. Men geeft zijn eigen organisatie een 7,4. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2018, toen medewerkers hun eigen organisatie waardeerden met een 7,3. Stel echter dat we 'de eigen organisatie' een plek zouden geven in de lijst van de Inspirerende 40, dan zou de eigen organisatie op plek 28 komen. Dat was vorig jaar nog een 17e plek. De kopgroep gaat sneller dan de massa. De top laat een sterke ontwikkeling zien van impactorganisaties, social enterprises en sterke traditionele organisaties

## Kunnen organisaties bijdragen aan de samenleving?



Bron: onderzoek naar de Inspirerende 40 in 2019

die een vlucht naar boven nemen. De gemiddelde organisatie blijft achter. Daar kunnen we twee redenen voor aan wijzen.

## Reden 1: te veel op het nu gericht

De gemiddelde organisatie is te veel op het nu gericht. Er is heel veel aandacht voor goede klantenservice en kwalitatieve producten. Organisaties zijn volgens hun eigen medewerkers echter nauwelijks toonaangevend en trendsetend. Ze zijn niet bezig met de toekomst en de weg er naartoe – ze zetten niet de toon en bewegen zich niet vooruit.

## Reden 2: te veel gericht op de eigen organisatie en markt

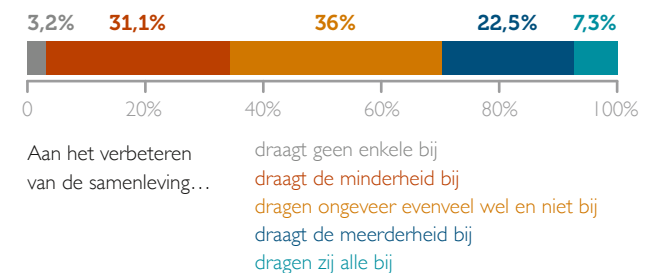
De tweede reden is dat organisaties te veel op hun eigen organisatie en markt zijn gericht. Juist voor de grotere maatschappelijke en ecologische thema's is minder aandacht. Naast toonaangevendheid, is duurzaamheid het tweede kenmerk dat medewerkers missen in hun organisatie... hier geeft men zijn eigen organisatie de minste punten voor. Plotten we dat op het model (zie links), dan werkt de gemiddelde organisatie vooral op zijn best in een beweging naar rechts, niet naar boven.

## Organisaties als het middel

Op de vraag of de meeste of zelfs alle organisaties bijdragen aan een betere samenleving, antwoordt nu een derde van de mensen bevestigend. Maar dát organisaties een goed, zo niet het beste middel zijn om bij te dragen aan een betere maatschappij, dat vindt maar liefst 90 procent van de bevolking.

Maatschappelijk gezien is er héél groot geloof in Business for Good. Het inzicht dat Ray Anderson van Interface er in 1994 toe bracht het roer om te gooien, blijken inmiddels heel veel mensen logisch te vinden. Bedrijven zijn dé plek om de samenleving en wereld vorm te geven. Het goede doen vanuit bedrijven is geen groots gebaar, het is de enige logische manier.

## Organisaties dragen bij aan de samenleving



## Mensen van Inspiratie De top 10 van 2019



1

Barack Obama



2

Nelson Mandela



3

Martin Luther King



4

Albert Einstein



5

Eigen moeder



6

Eigen vriend



7

Koningin Máxima



8

Eigen vader



9

Johan Crujff



10

André Kuipers

### De roep om Leaders for Good

Waar organisaties weliswaar gemiddeld scoren ten opzichte van de winnaars op Business for Good, blijven leiders van gemiddeld Nederland – zowel de direct leidinggevenden als hoogste bazen – alarmerend achter. Vorig jaar scoorden leidinggevenden al laag (beiden een 6,2), in 2019 is dat cijfer nog verder gedaald. Direct leidinggevenden krijgen op hun inspiratiewaarde een 5,7, de hoogst leidinggevenden een 5,6. De beweging kan niet zonder leiders en juist daar ligt onmiskenbaar nu het grootste gemis. Inspirerende leiders zijn keihard nodig.

### Inspirerend leiderschap is ander leiderschap

Is het gemis aan inspirerend leiderschap te verklaren? Ja, in elk geval deels. Net als bij Business for Good is ook hier een systeemverandering nodig. Die begint bij de opvatting van leiders over hun organisatie. Werk je in een organisatie en heb je het goed gedaan als je *in control* bent en goede zwarte cijfers oplevert? Of werk je samen met je medewerkers áán een opgave buiten de organisatie? En ben je erop gericht hen te laten excelleren? Is je organisatie het doel, of het middel voor iets beters?

### Inspirerend leiderschap is te leren

In de lijst van de 40 inspirerendste mensen staan de eigen moeders, vaders en vrienden in de top 10. Iedereen heeft het in zich om anderen te inspireren. Obama, Mandela, King en Einstein inspireren het meest. Van de Nederlandse inspirators komen koningin Maxima, Johan Crujff en André Kuipers op de eerste plaats. Wat kenmerkt hen?

Allereerst hebben ze een boodschap voor de toekomst. 'There has to be a way' zei Anderson. 'One day...' sprak Martin Luther King. 'Het is verbeelding dat de wereld laat draaien' zei Einstein. De focus van mensen verschilt, de boodschap is hetzelfde: het kan wél. In hun verhalen is er altijd ruimte voor iedereen om vrij te zijn, te groeien, verandering te brengen. Ze hebben een visie en vertellen daar vaak beeldend over; hebben het goede met anderen voor; zijn betrouwbaar; beschikken over een grote dosis doorzettingsvermogen, zijn creatief en hebben wijsheid opgebouwd. Vaak eigenschappen die training vergen, maar zeker te leren zijn.

De eigenschappen zijn zinvol voor organisatieleiders. Dat juist deze groep zo weinig voorkomt in de lijst (met Steve Jobs pas vanaf plek 19), is verklaarbaar omdat het juist deze eigenschappen zijn die in het bedrijfsleven lange tijd nauwelijks een rol speelden. Voor Business for Good zijn ze keihard nodig.

## Inspireren is te leren

Wil je het leren? We onderzochten de eigenschappen van inspirerende mensen. Het zijn er vijf, en ze vragen training, maar ze zijn zeker te leren. Een overzicht om jezelf alvast op uit te dagen:

### Impact 23%

Richt je op impact in plaats van op inkomsten. Vraag je af wat je opvatting is over het doel van je organisatie en waar je aan werkt. Maak dat vervolgens ook meetbaar in de kpi's waarop je stuurt.

### Visie 19%

Deel je visie en vertel daar beeldend over: 'Op een dag', 'produceren zonder ook maar één druppel olie'... neem mensen mee in de toekomst die je voor ogen hebt en die zo helder is dat zij die ook voor zich kunnen zien.

## Persoonlijke inspiratiewaarde

### Uitstraling 15%

Hier vinden we optimisme, charisma en een energieke uitstraling. Charisma is één van de weinige kenmerken die je bij je draagt – of niet. Een positieve houding kun je kiezen en leren. Optimisten zijn geen naïevelingen, het zijn realisten... met een ideaal. 'het kan wel', 'there has to be a way' inspireert vele malen meer dan het opvoeren van de druk omdat de cijfers tegenvallen.

### Vaardigheden 19%

Inspirerende leiders zijn wijs, creatief en communiceren goed. Wijsheid is te leren en gaat over inhoud, maar misschien nog wel veel meer over een houding. Creativiteit is een kenmerk dat haaks staat op de managementtheorieën die vooral controle en beheersbaarheid leren. Goed communiceren tot slot, kent vele vormen. Welbespraaktheid helpt, maar is zeker niet de enige weg. Eraan werken begint een laag dieper: met het kennen van jezelf.

### Persoonlijkheid 25%

Je persoonlijkheid kent aangeboren of vroeg aangeleerde eigenschappen die op latere leeftijd kenmerkend zijn voor wie je bent en niet eenvoudig te veranderen zijn. Daar bovenop komt karaktervorming, dat wel heel goed te trainen is. Jezelf zijn, betrouwbaarheid, evenwichtigheid en doorzettingsvermogen bijvoorbeeld, zijn goed trainbare kenmerken van een inspirerende persoonlijkheid.





Pascal Gilet, managing director HEINEKEN Nederland  
en Sabine Kam, purpose acceleration manager

## Zoektocht naar een feestje voor héél Nederland

Twee jaar geleden startte HEINEKEN Nederland een reis om purpose tot het hart van de strategie te maken. HEINEKEN geeft een bijzondere inkijk in hoe je purpose ontdekt en hoe purpose en business elkaar versterken. Pascal Gilet (managing director Nederland) en Sabine Kam (purpose acceleration manager) vertellen over de eerste stappen en de verdere ambities. Hun reisverslag biedt waardevolle inzichten voor iedereen die nadenkt over purpose als businessversterker.

### 'In the business of bringing people together'

HEINEKEN is onlosmakelijk verbonden met Nederland. 'Hey, biertje!', Koningsdag, Vrienden van Amstel, het Holland Heineken House en de Heineken Experience zijn slechts enkele voorbeelden van de band van HEINEKEN met ons land. Veel meer dan alleen bier is HEINEKEN 'in the business of bringing people together'. Die business gaat over gezelligheid, leven in de brouwerij, het feest starten, groots denken en altijd zoeken naar een lach. Bekende merken als Heineken®, Brand, Amstel, Desperados, Wieckse Witte, Affligem en Jillz brengen dit tot leven. Deze aantrekkelijke wereld krijgt vorm op evenementen zoals het Amsterdam Dance Event, Vrienden van Amstel Live, de Formule 1, Champions League maar ook op meer intieme bijeenkomsten. Thuis en in de horeca. HEINEKEN staat voor het plezier van een verbonden Nederland.

Toch knaagde er twee jaar geleden iets bij de mensen van HEINEKEN Nederland. Is er niet meer? Veel organisaties werkten aan hun purpose. Wat was die van HEINEKEN? Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is altijd een belangrijke pijler binnen HEINEKEN geweest. Bijvoorbeeld door het pleiten voor verantwoord alcoholgebruik, geen alcohol in het verkeer en de Groene Cirkels, die het gebied rond de brouwerij in Zoeterwoude zo duurzaam mogelijk proberen te maken. Het was veel en goed, maar was het alles? Onbewust leefde het gevoel dat er meer speelde in Nederland en dat daar ook een rol lag voor de bierfabrikant. Om te begrijpen waar dat gevoel vandaan kwam, is het nodig te beginnen in 2014.

### Blik naar buiten

HEINEKEN begon met brouwen in Amsterdam, in 1864. Nu is HEINEKEN een wereldspeler en vormt Nederland niet meer de grootste markt. Maar als thuisland blijft het wel een bijzonder land. In 2014 werd Pascal Gilet hier managing director. Zijn komst viel samen met een periode waarin de markt langzaam maar zeker was veranderd. Het antwoord hierop had de organisatie nog niet. Gilet zag dat het nodig was om met de organisatie antwoorden te ontwikkelen en beweging te creëren.

De eerste daad van de Fransman was een investering in het bedrijf en land: hij leerde de Nederlandse taal. Taal is volgens hem essentieel om elkaar te begrijpen. Zonder begrip geen verbinding. Zijn openingspeech deed hij in het Nederlands. Zijn tweede investering was inzet en hard werken. Hij vroeg zijn collega's om hetzelfde te

doen. Dat was nodig, zag hij: focus op meer en beter brengt veel, maar kan ook verlamdend werken. Hij verlegde de blik naar buiten. Nieuwsgierigheid naar wat er speelt bij klanten, om vervolgens de vraag te stellen: 'Wat is hier goed om te doen?'. Verbinding met klanten en markten was de sleutel. Er volgde een periode waarin vernieuwing de kern van het bedrijf werd. Het leverde een stroom innovaties op, waarvan Radler en Heineken 0.0 tot de meest aansprekende behoren. De organisatie bewoog en groeide.

### De zoektocht naar de purpose

Met de blik naar buiten, ving HEINEKEN ook glimpen op van een ander Nederland, een land dat minder feestelijk was. Als je verbonden bent met Nederland, kun je je dan hiervoor afsluiten? Begin 2019 publiceerde het Sociaal Cultureel Planbureau een onderzoek dat stelde dat Nederlanders het gevoel hebben dat meningsverschillen tussen groepen in Nederland groeien. Men ziet oplopende spanningen en conflicten tussen arm en rijk, werkend en niet-werkend, allochtoon en autochtoon en hoger en lager opgeleiden. In het begin van 2018 werd dit sentiment ook al gevoeld binnen HEINEKEN en zo ontstond de vraag wat daarmee te doen.

De zoektocht naar purpose was begonnen: wat is onze maatschappelijke rol? Er werd een brede groep gevormd met jonge mensen uit de organisatie, Future Makers. Zij startten met het managementteam een zoektocht naar wat er leeft in Nederland. Ze onderzochten waar mensen trots op zijn en waar ze van houden. Maar ook waar onvrede over is en wat anders kan.

### 'Ik ben zo blij dat ze het kunnen zien'

Er volgden discussies over vraagstukken in Nederland. Bijvoorbeeld over het ontbreken van verbinding, bovenmatig socialmediagebruik, ongelijke kansen, verschillen tussen groepen, vooroordelen en duurzaamheid. Hoe pasten deze thema's bij HEINEKEN? Wat raakte 'de business'? En heel belangrijk, wat paste bij het rijke DNA?

Om inzichten te krijgen, was nodig om te weten, te zien en te voelen. Er werd besloten om letterlijk op reis te gaan. Twee dagen lang reisde de groep door Nederland. Er werd gesproken met socialmediaverslaafden en dak- en thuislozen. Het team bezocht wijken waar jongeren worstelen met hun toekomstkansen. Op een vuilstort luisterden ze naar de Plastic Soup Foundation. De Future Makers dachten na over gesprekken die ze later met hun eigen kinderen zouden voeren.

Alles kwam samen in een ontmoeting met jongeren van het ROC in Eindhoven. Aanvankelijk leek de afstand tussen deze jongeren en het team van HEINEKEN onoverbrugbaar. Dat loste zich verrassend snel op, door korte gesprekken over toekomstambities en -dromen. Het was alsof iedereen in een spiegel keek. De verschillen verdwenen en men kon zich opeens identificeren met mensen uit een hele andere levensfase en met een andere achtergrond. Het werd duidelijk hoe iedereen op elkaar leek. Verschillen werden weer pijnlijk voelbaar toen zichtbaar werd gemaakt hoe verschillend de uitgangsposities in het leven kunnen zijn. Zonder dat iets iemands eigen verdienste is, kan het een enorm verschil uitmaken of je beide ouders hebben gestudeerd. Of je je nooit zorgen hebt hoeven maken om geld, je je ouders nooit financieel hebt moeten helpen. Of je jezelf moest af vragen of je te eten zou krijgen. Situaties waarop niemand zelf invloed heeft, maar die desondanks bepalend zijn voor iemands uitgangssituatie en kansen.

'Ik ben zo blij dat ze het eindelijk kunnen zien,' zei één leerlinge nadat deze ongelijkheid zichtbaar werd. Iedereen voelde deze woorden. Alle jongeren kenden vrienden die waren uitgevallen op school, geen stages of werk konden krijgen en te maken hadden met vooroordelen of achterstanden. Wat bleef hangen, was de vraag wat men hier samen mee moest. Voor Gilet en de anderen werd het duidelijk dat de menselijke zoektocht naar verbinding een universeel thema is. En waar HEINEKEN eerder alleen de kracht van verbinding zag waar die al bestaat, zag men nu ook het gebrek aan verbinding.

### 'Het creëren van ontmoetingen die verbinden voor een Nederland van ons allemaal'

De rol voor HEINEKEN werd duidelijk. HEINEKEN's kracht is het samenbrengen van mensen die al verbonden zijn. Maar er zijn groepen Nederlanders die elkaar nooit zien en spreken en dat soms ook niet willen. Werelden die gescheiden zijn door afstanden, ongelijke kansen of vooroordelen. De verbondenheid van HEINEKEN met Nederland maakte het onmogelijk om hiervan weg te kijken. Zo ontstond de ambitie om te werken aan een inclusief Nederland door, zoals de groep zelf had ervaren, verbinding te maken via ongewone ontmoetingen.

Met alle gesprekken werd ook duidelijk waar HEINEKEN zich voor in wil zetten: het doorbreken van vooroordelen en het creëren van eerlijke kansen. De purpose staat niet op zichzelf, het versterkt de business. HEINEKEN adresseert vraagstukken die haar klanten dagelijks ervaren. Het bouwt voort op de kracht van verbinden

die zo eigen is voor de organisatie en benut de vele relaties die de organisatie sinds haar oprichting ontwikkelde in Nederland.

### De eerste stappen in iets nieuws

De volgende fase: uitvinden hoe hier vorm aan kan worden gegeven. Dat hoort een proces te zijn, geen project. Een proces dat zich nog steeds ontwikkelt. Een van de eerste acties was de benoeming van Sabine Kam tot purpose acceleration manager. Niet om de purpose te delegeren, maar om een aanjager te hebben. Want zonder iemand die de eerste projecten helpt starten en aanjaagt, gaat het niet lukken. Een van de meest lastige obstakels is het streven naar perfectie, een vast gegeven binnen de cultuur van HEINEKEN. Men is gewend om alles direct de eerste keer goed te doen. Het maken van fouten is iets dat mensen bij HEINEKEN zullen willen vermijden. Gilet: 'We gaan iets heel anders doen. Het kan niet anders dan dat we moeten leren. Vallen, opstaan, leren en weer verder gaan. Dat heeft tijd nodig. Dit is niet iets dat we het komende jaar af zullen hebben. Hier zullen we de komende jaren aan werken. En het zal een paar jaar kosten voor we hier goed in zijn. Maar we gaan daar komen.'

Dit vroeg ook om verandering van HEINEKEN zelf. Intern werd altijd de focus gelegd op de groei van toptalenten binnen HEINEKEN. De aandacht is nu verschoven naar het benutten van talenten in alle medewerkers. Focus op wie mensen kunnen worden, niet wie ze nu zijn. Het creëert ruimte voor diversiteit en vernieuwing. Gilet maakt zich hiervoor persoonlijk hard. Het is de basis voor alle andere stappen die zullen volgen. Volgens hem is deze reis de verdienste van alle HEINEKEN medewerkers die hier aan bij droegen, van de MT-leden tot de Future Makers, van de mensen die het bedachten tot de mensen die het verder brachten. Voor het vervolg zijn alle HEINEKEN medewerkers en partners nodig.

De Future Makers hadden al de eerste plannen ontwikkeld. Kam linkte deze projecten aan elkaar, hielp ze opstarten en bleef de centrale gedachte onder de aandacht brengen. De tijdelijke rol van een missionaris was soms eenzaam en ondankbaar, tot de eerste projecten waren gestart en de resultaten terugkwamen. De eerste stappen werden bewust overzichtelijk gehouden. Doel was om ervaringen op te bouwen om te leren hoe het goed gedaan kan worden. Er werden 1.000 tickets voor festivals weggegeven aan nieuwkomers in Nederland om hen zich welkom te laten voelen en aan eenzame jongeren die een grote drempel ervaren om een festival te bezoeken. Het was een klein begin, maar de reacties waren hartverwarmend.



Voor het nieuwe kantoor in Leiden is het idee ontstaan om opleidingsplaatsen te creëren in een eigen crew pub (een pub-brouwerij en café), voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. De opleiding wordt verzorgd door HEINEKEN en via het netwerk van HEINEKEN is er zicht op een vaste baan. Purpose en business komen hier samen: mensen verrijken en tegelijk inspelen op het tekort aan personeel in de horeca.

Met klanten als RAI, Albron, Sligro en de Johan Cruijff Arena worden co-creatie workshops georganiseerd. Hier ontstaan open gesprekken over vragen die de organisaties signaleren en hoe ze daar samen invulling aan kunnen geven. Er komen nieuwe ideeën voor crew pubs en voor het organiseren van ontmoetingen tussen werkzoekenden en werkgevers. Met klanten organiseerde HEINEKEN een rondetafelgesprek over duurzaam ondernemen in de horeca. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een hulpmiddel om klanten

in de horeca te helpen hun eigen bedrijfsvoering te verduurzamen en CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen.

Het zijn slechts de eerste stappen, en ook nog niet het definitieve antwoord op de vragen die leven in Nederland. Leren om purpose invulling te geven, kost tijd. Wat HEINEKEN nu vooral wil leren is hoe het dit kan doen met al haar medewerkers. Niet naast maar juist door waar HEINEKEN aan werkt met klanten en leveranciers. Dat brengt het op schaal. Dat kost tijd. Maar, zoals meerdere klanten zeggen: 'Als HEINEKEN haar schouders eronder zet, kan er ontzettend veel'. Positief is hoeveel energie het losmaakt onder medewerkers en klanten. Het trekt mensen aan die aanslaan op de ambitie en idealen willen combineren met slagkracht. Men voelt de urgentie, en de wil om het voor elkaar te krijgen is er, net als de eerste bemoedigende ervaringen. Wat resteert, is tijd. Tijd om te leren om het goede heel goed te doen. Die tijd wil dit oer-Nederlandse familiebedrijf hierin ook investeren.



Join the movement – 2

## Hoe je begint...

De vraag zou niet moeten zijn of we extremistisch zijn, maar waarvoor we extremistisch zijn, stelde Martin Luther King. 'Voor het slechte of voor het goede? Voor onrecht of voor recht?'. King zat gevangen toen hij dit schreef. Als het in gevangenschap mogelijk is om het verschil te maken, hoeveel meer is dit dan mogelijk in een maatschappij waar vrijheid als één van de grondwaarden geldt? Laten we onszelf dan inzetten om goed te doen, en onze organisaties gebruiken om het groot te maken. Veel groter dan we voor mogelijk hielden, in elke organisatie, in elke sector. Opnieuw *pushing the limits*, maar dan For Good.

Business for Good is geen kwestie van *business as usual* voorzien van een purpose. Het begint met een persoonlijke keuze. Dat is de eerste stap: ontdekken of je dit wilt. De route is dan betrekkelijk eenvoudig: start uit onvrede, irritatie – daar vind je bijna altijd je perspectief voor beter. Vertaal irritatie naar aspiratie: een ideaal over hoe het ook kan zijn. Zoek naar het meest eenvoudige en logische plan om dit werkelijkheid te laten worden. Dan wordt aspiratie jouw inspiratie. Begin. Zorg ervoor dat het gebeurt. Bouw een organisatie die het mogelijk maakt. Jouw inspiratie wordt inspirerend voor anderen. Als zij meedoen en volgen is de verandering het nieuwe normaal geworden.

In alle organisaties die we begeleiden, volgen we acht stappen in het proces naar Business for Good en het creëren van een impactorganisatie. Op elke plek, of je nu de gouverneur van Californië bent, leider van een multinational, facilitair eindverantwoordelijke van een bank, of eigenlijk nog maar net begonnen. Het is een goede start om met de 65.000 uur die een werklevens al snel geeft, oneindig veel teweeg te brengen.

# 8 stappen naar Business for Good

## #1 Ontdek of je het wil

### Business for Good begint met een eerlijke vraag aan jezelf

Kenmerkend voor alle leiders die ergens aan werken, is dat er op een bepaald moment een punt kwam dat ze het besluit namen ergens voor te staan. Bij sommigen is het een bepalende gebeurtenis die ze tot het besluit brengt. Anderen weten het van zichzelf of groeien erin.

#### De kern komt neer op één vraag: wie wil je zijn?

Daaronder zitten talloze vragen zoals 'Welke wereld wil je aan je kinderen nalaten?' 'Wat zijn de brandende kwesties die je gedachten vormen als je in de auto zit en naar huis rijdt?'

Business for Good begint, of stopt, voor jou bij jouw antwoord.

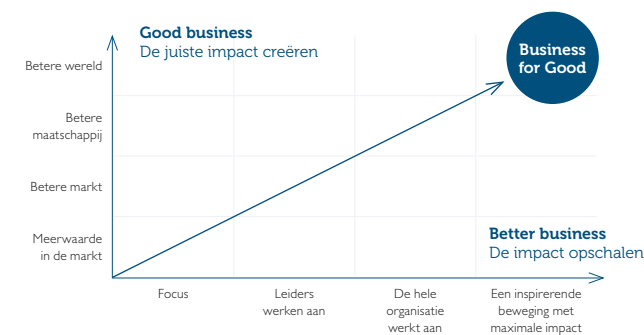
## #2 Vind je inspiratie

### En bepaal waar je staat

Als je wil beginnen met Business for Good, stel jezelf dan de vraag waar je aan wilt werken. Waar en wat dat is, dat is voor iedereen anders en het kan zich ook door de tijd heen ontwikkelen. Het kan geboren worden uit onvrede, met grote thema's als onrecht, ongelijkheid of ziekte. Of het kan voortkomen uit inspiratie, getriggerd door een idee voor de wereld om je heen. Een eerlijke keten, thuiszorgklanten niet als patiënt maar als mens zien, regeneratieve landbouw, ...

#### Bepaal waar je staat: het BfG-kwadrant

Wanneer je begint, helpt het om te bepalen waar je staat. Het afgelopen jaar ontwikkelden we het BfG-kwadrant. Het maakt uitgangspunten en ambities duidelijk, zowel in het creëren van meer impact en het creëren van de juiste impact. Dat helpt enorm om helderheid te krijgen in de beoogde slagen. Die duidelijkheid is nodig om elkaar te begrijpen, stappen te bepalen en voortgang te volgen.



## #3 Vorm een team

### En omring je met goed gezelschap

Business for Good verandert de wortels, het hele systeem van je organisatie. Als individu, zelfs als ondernemer, CEO of directeur, verander je dat niet alleen. Systemen zijn sterker dan een individu. Groepen vormen echter systemen. Start deze reis dus vooral met anderen.

Het begint met het vinden van gelijkgestemden die de ambitie met je willen vormgeven. Vind medestanders en vorm een team. Kortom: omring je met goed gezelschap. En wees goed gezelschap.

Board Meeting, door Emily Kaszton

#### #4 Creëer absolute focus

### Op het einddoel van de organisatie

En dan... verschuift na verloop van tijd de grote beweging naar de achtergrond. Nieuwe thema's hakken erin, leiden af en worden zomaar nieuwe topprioriteit. De economische situatie, acties van concurrenten, vraagstukken in de arbeidsmarkt... In onze ervaring is dit het kritieke moment. Een verandering slaagt of sneuvelt hier.

De manier om het eerste te realiseren, is door absolute focus te creëren op het einddoel van de organisatie. Dat wat purpose én profit combineert. Als je een missie hebt om aan iets te werken, of dat nu het tegengaan van voedselverspilling is, fijn wonen voor iedereen toegankelijk maken, of Nederland naar 100 procent duurzame energie bewegen, dan is dát het doel. Business is een fantastisch middel: Too Good To Go werd pas succesvol toen ze van een For Good-initiatief naar een Business for Good gingen. Maar de business is een middel en is niet het einddoel zelf. Het helpt om een klankbord te organiseren om dit te verankeren.

#### #5 Knip de verandering op in stappen

### Klein genoeg om te winnen, groot genoeg om verschil te maken

Business for Good is uiteindelijk een grote ontwikkeling van je organisatie. En waarin je onderweg moet leren wat werkt. Tegelijkertijd heb je ook successen nodig om de volgende stappen te kunnen zetten...

De weg er naar toe varieert van kleine agile-achtige aanpakken die zorgen dat elke dag maximaal geleerd wordt, tot grote masterplannen waarin de consequenties fundamenteel zijn uitgedacht. De essentie is: hoe breng je het einddoel tot kleine stappen terug? Hoe hak je het op? Kun je de start zien en je eerste successen organiseren?

#### #6 Geef het tijd

### Kijk eens 10, 25 of 50 jaar vooruit

Eén van de belangrijkste bouwstenen voor een Business for Good is tijd. Elon Musk presenteerde al in 2006 zijn Masterplan, waarbij 13 jaar later pas het derde doel 'to produce an affordable high volume car' werd gerealiseerd, met de introductie van de Model 3.

We zijn gewend om in termijnen van drie, maximaal vijf jaar te denken. Maar probeer eens om een 10-, 25- of 50-jarendoel voor je organisatie te ontwikkelen. Je zult zien: het maakt ruimte voor véél meer dan dat je nu voor mogelijk houdt.

#### #7 Maak impact meetbaar

### Win-win-win in de praktijk

De resultaten waarop je stuurde, kunnen de werking van Business for Good in de weg zitten, maar ook enorm helpen. Het is een kwestie van de juiste kpi's kiezen. Het bewijs voor Business for Good op pagina's 60 t/m 65 brengt de verschillende invalshoeken bij elkaar. Daar vind je ook een relatief nieuw fenomeen: de gemaakte impact op het einddoel onomwonden rapporteren.

Tony's Chocolonely was één van de voorlopers op dat gebied. Het jaarFAIRslag is een trendbreuk op de financiële jaarverslagen zoals we die kennen. Tony's rapporteert jaarlijks hoe ver ze zijn in hun strijd om de chocolade-industrie slaafvrij te maken. 100 procent van de cacaobonen in de chocolade zijn traceerbaar tot aan de partnercoöperaties, 5.021 cacaoboeren zijn aangesloten. Daarnaast rapporteert Tony's ook wat nog niet lukt, bijvoorbeeld waarom Tony's nog steeds niet kan zeggen '100 procent slaafvrij' te zijn.

#### Obeya-bord

Het Obeya-bord is een mooie manier om samenhang te brengen tussen je einddoel, je projecten, processen en activiteiten en je resultaten. Letterlijk in één fysiek bord. Benieuwd? Dan laten we je het graag eens zien in de Werkspoorokathedraal.



#### #8 Werk samen met anderen

### Werk aan een ecosysteem

'All Our Patent Are Belong To You,' was de kop waarmee Tesla in 2014 bekend maakte haar patenten te delen: '... in the spirit of the open source movement, for the advancement of electric vehicle technology.'

Bedrijven worden ecosystemen waar de gezamenlijke vooruitgang zwaarder weegt dan de winst ten koste van de ander. B Corps zijn hiervan een goed voorbeeld, maar we zien het ook bij Danone en de World Business Council for Sustainable Development waar DSM en Unilever onderdeel van uitmaken, de Open Source benadering van Tony's Chocolonely voor de Chocolade industrie en vele anderen.

Wanneer je een gedeeld doel hebt, wordt samenwerking mogelijk. Werk samen, dan kom je verder.

*Washing Machine, door Emily Kaszton*

Business for Good kan overal

## Ovatie aan de underdogs

Bob Scherrenberg is een onopvallende, opvallende ondernemer. Hij kreeg in 2018 de Nelson Award, de prijs voor mensen die positief het verschil maken in de maatschappij. Met zijn vastgoedontwikkelingsbedrijf wil hij 'de stad mooier maken'. Niet alleen vandaag, maar het liefst voor de komende 100 jaar. Daarom maakt hij onconventionele keuzes, investeert hij in gebouwen en gebieden waar traditionele ontwikkelaars minder op aanslaan én zoekt hij in alles naar een balans tussen gebouw en omgeving. Bijvoorbeeld door mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden, in één van zijn meest markante projecten: de Werkspoorkathedraal in Utrecht.



'Elk bedrijf heeft winst nodig en ik ben er ook veel mee bezig. Maar winst is voor mij meer dan de cijfers waar de accountant blij van wordt. Een gezond bedrijfsresultaat nu en in de toekomst kan heel goed samen gaan met winst voor iedereen die in en om een gebouw werkt en woont'. Scherrenberg's Werkspoorkathedraal won in 2017 de Rietveldprijs. Sinds 2015 is Synergie één van de 'bewoners' van deze unieke erfgoedlocatie.

Geboren in Overvecht en opgegroeid op de rand van die wijk, is Bob sterk verbonden met de wijk en stad. Hoewel zijn bedrijf in meerdere plaatsen projecten heeft, gaan zijn ogen vooral glanzen van de projecten in en rond Utrecht. Ook als Bob het liefste als creatieve kracht op de achtergrond blijft, laat hij in de stad met enige regelmaat zijn stem horen. Zeker als het gaat om de leefbaarheid en een evenwichtige ontwikkeling van de gemeente. 'Veel aandacht gaat uit naar het stationsgebied, de binnenstad en nieuwe uitbreiding. Dat is belangrijk, maar wijken als Overvecht verdienen dezelfde aandacht. Het is goed om te zien dat daar inmiddels meer aandacht naar uitgaat. Ik hou van 'underdogwijken'. Daar is – in verbinding met de mensen – ontzettend veel te bereiken. Elke wijk draagt uiteindelijk bij aan een mooiere stad.'

Bob werd op zijn 20e ondernemer. Vanaf dag één is hij daarin op zoek naar een balans tussen 'profit en purpose'. 'Het sociale hart heb ik van m'n moeder. Zij liet me zien wat het is om klaar te staan voor mensen die het nodig hebben. Het ondernemershart heb ik van mijn vader. Die begon met helemaal niets en wist van Tuincentrum Overvecht een zeer succesvolle formule te maken. Hij leerde me een aantal belangrijke lessen. Misschien zijn de belangrijkste wel dat (financieel) succes zomaar voorbij kan zijn en dat je dus altijd bewust moet ondernemen én dat hij z'n geld verdiende met zowel de kleine bloembak voor een flatje op 10 hoog als een luxe tuinmeubelset voor een villa. Je kunt er dus als ondernemer écht voor iedereen zijn.'

'Ik weet heel goed waar ik aan wil werken, waar ik naartoe wil en wat mijn waarden zijn. Ik omring me met de slimste specialisten.

Mijn eigen talent zit in het samenbrengen van de beste mensen. Vanuit het idee en onze ambitie, geef ik mensen het mandaat en de vrijheid om resultaten te bereiken. Resultaten die dus ook minder afhankelijk zijn van mijn talenten of last hebben van mijn gebreken.

Daardoor kan ik ook vrijheid houden in m'n hoofd en ruimte maken voor nieuwe ideeën. Mijn toegevoegde waarde zit in het verbinden van mensen. Met een ontwikkelambitie en met elkaar.'

'Elke ontwikkeling doen we stapje-voor-stapje. Daarvoor brengen we mensen uit verschillende werelden bij elkaar. Ik geloof in een missie op de lange termijn en actie op de korte. Je kunt niet alles voorzien en voorspellen, en als je teveel plant maak je het

benauwd en niet flexibel. Dan is de lol ook weg. Daarbij hebben de beste ideeën en daarmee goede resultaten ook tijd nodig om te rijpen. Een te strakke tijdsplanning staat dat in de weg.'

'Duurzaamheid en schoonheid zijn belangrijke waarden. In de nieuwe Werkspoorfabriek (naast de Werkspoorkathedraal) hebben we gekozen voor een prachtige gevelrestauratie met grote verschuifbare, stalen deuren. Volgens traditionele opvattingen over vastgoed kan dat niet uit. Het is simpelweg te duur. Ik krijg dat m'n vader dan niet echt uitgelegd, maar ik ben er van overtuigd dat deze deuren er over 100 jaar nog zijn. Zo'n gebouw spreekt dan voor zichzelf. Ook als de markt onder druk staat, willen mensen in dat gebouw werken. We ontwikkelen projecten voor de lange termijn en blijven zelf eigenaar in de exploitatie. In onze missie hebben we ons werk verwoord als 'het creëren van bijzondere bestemmingen waar het goed toeven is voor iedereen'. Dat vat onze ambitie en onze rol in één zin samen.'

'Als je heel helder hebt wat je waarden zijn en waar je aan wilt werken, kun je heel veel aan teamleden overlaten. En soms leren we ook hoe dingen niet werken. Daar worden we ook beter van. Als je bijzondere dingen wilt doen die van betekenis zijn voor vandaag, maar ook voor de toekomst, is het pad vooral een avontuur. Focus op het gebied en gebouw dat je uiteindelijk voor ogen hebt is cruciaal, maar de weg er naartoe ontstaat tijdens het ontwikkelproces.'

**'Ik hou van  
'underdogwijken'.  
Daar is – in verbinding  
met de mensen –  
ontzettend veel  
te bereiken.'**

**Bob Scherrenberg**



## Join the movement – 3

# En dan...

'Toen ik studeerde, doceerde één van mijn professoren 'geschiedenis van het economisch denken' Niet als econoom, maar als filosoof. Dat stelde toen nog weinig voor. Hij kwam het lokaal in en zag een grafiek van het college micro-economie dat ervoor was gegeven. Hij keek ernaar en zei: Mooi schilderij. Hij noemde het geen model, maar een schilderij. Toen, 20 jaar geleden, besepte ik: het is inderdaad een schilderij, het is niet dé werkelijkheid.' – Tomáš Sedláček (Tsjechisch econoom).

We werden groot met opvattingen over organisaties, gebaseerd op de schilderijen. Business for Good vaart op een ander schilderij – waarin organisaties een middel zijn en de maatschappij het doel. De winst van de één is niet langer het verlies van de ander. Er zijn meer verschuivingen die je tegenkomt in Business for Good.

Joost Rietveld van Too Good To Go voert veel gesprekken over zijn bedrijf. Hij zegt daarover het volgende: 'Je herkent direct of iemand traditionele opvattingen over organisaties heeft, of nieuwe. Mensen met de oude opvatting stellen vragen over de winstgevendheid, of het uit kan, of mensen er niet doorheen prikken. Mensen met de nieuwe opvattingen begrijpen direct waar ik mee bezig ben. Dan ontstaan hele andere gesprekken.' Impactorganisaties zoals Too Good To Go, Tony's Chocolonely, IKEA en Tesla ontstaan uit de nieuwe manier van kijken. Johan Crujff verwoordde het schitterend: 'Je gaat het pas zien als je het door hebt.'

Je kunt beginnen met Business for Good zonder direct een impactorganisatie te worden. ABN AMRO en ING laten zien dat het zelfs in een financieel gedreven omgeving kan. De case van Karin Kersten illustreert dat het overal kan, ook op afdelingsniveau kan. Gewoon, door te beginnen. Het brengt je zeker veel. Dat wil niet zeggen dat het geen problemen oplevert. Een klant van ons beschreef het als volgt: 'Eigenlijk ben ik overdag nog steeds met problemen bezig. Dat is niet veranderd, maar als ik dan toch met problemen bezig moet zijn, dan maar deze.' Wat zijn die vraagstukken, die worstelingen dan? Enkele veelvoorkomende beschrijven we op de volgende pagina.

### Tussen profit & purpose

Zeker in organisaties die hun purpose later benoemen of aanscherpen, speelt een tijd lang een worsteling tussen purpose en profit. Vaak is de purpose hier nog niet vertaald in een businesscase. Dat kan het bij aanvang tot een gepercipieerde kostenpost maken. Daar komt bij dat de 'bestaande business' wel opbrengsten genereert, maar vaak vergezeld gaat met patronen en gedragingen die minder passen bij toekomstige ambities. Deze transitie is lastig. In onze ervaring is het hier nodig dat leiders staan voor de filosofie dat 'purpose drives business' en 'business drives purpose'. Daar waar het dit nog niet doet, is tijd nodig om dit te ontdekken. Het organiseren van deze leertijd, is een belangrijke opdracht voor leiders.

### Zoeken naar kapitaal

Impactorganisaties streven altijd naar meer impact. Dat brengt hen in een voortdurende zoektocht naar kapitaal en middelen om deze impact te vergroten. Dit kan een uitdagend en tijdsintensief proces zijn. Ervaringen die wij op deden in de begeleiding van SeaQurrent, maken bovendien duidelijk dat een impactorganisatie hier een andere wereld wordt ingezogen, die van de traditionele investeerders met zekerheidsstellingen en aansprakelijkheidsclausules. Dit kan een 'energy drain' vormen binnen een sociale onderneming. Wij hebben hier nog geen sluitende adviezen. Anders dan het met zorg blijven bewaken van de idealen en uitgangspunten. Want als je ze bij de start verliest, vind je ze niet meer terug. Waarbij we ons realiseren dat enige pragmatiek nodig is.

### Een eerlijke verdeling

In maart 2018 ontstond ophef over de beloning die Tesla uitkeerde aan Elon Musk. Om de topman te verleiden nog tien jaar lang aan te blijven, bood Tesla hem een optiepakket dat op papier op dat moment 2,6 miljard dollar waard was, maar kon oplopen tot 56 miljard dollar. Een bijzonder moment waarin twee werelden verstrikt raakten: die van Business for Good en die van het grootkapitaal. De laatste zal ongetwijfeld een financiële rekensom kunnen geven die de beloning rechtvaardigt. Saillant detail is dat een groot deel van het succes van Tesla stamt van haar voorvechtersrol in Business for Good.

Die wereld kan maar moeilijk uit de voeten met dit soort exorbitante beloningen die enkel aan de mensen in de top worden toegekend.

Het doet denken aan het oude Egypte, waar de werkers een piramide bouwden voor de farao. Het succes daarvan zou op iedereen afstralen. Dat mag zo zijn, maar we kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de gemiddelde slaaf of werker daar 's avonds in zijn hutje op zijn minst gemengde gevoelens bij had. En terecht. In maart van afgelopen jaar constateerde het Sociaal Cultureel Planbureau dat Nederlanders vinden dat de meningsverschillen tussen Nederlanders over maatschappelijke kwesties toenemen. De grootste tegenstelling zien Nederlanders tussen arme en rijke mensen. Daarop volgen tegenstellingen tussen hoger- en lager opgeleiden.

Werken aan iets dat goed is voor iedereen, zou ook iedereen ten goede moeten komen. Dat de bijdrage van iedereen daarin wordt herkend, erkend en recht wordt gedaan begrijpen wij ook. Wees transparant en zorg dat je het kunt uitleggen, is het beste advies dat we te bieden hebben. Hoe? Als je om tafel kunt zitten, het kunt bespreken en kunt uitleggen en iedereen loopt met een goed gevoel van die tafel, dan zit je goed.

### De balans tussen 'zijn' en 'worden'

Business for Good is geen activiteit maar een streven. Positieve impact kan altijd groter, negatieve altijd kleiner. Dat nodigt uit om voortdurend te zoeken en te streven naar wat anders, beter kan. De inspirerendste leiders die wij hebben ontmoet, geven zelf aan dat ze enigszins paranoia zijn. Het kan altijd beter. Tegelijkertijd leven we niet om alleen te werken. Hoe we onze dagen doorbrengen, is hoe we leven. Hoe we leven, is hoe we herinnerd worden. Het voortdurend balanceren tussen tevreden zijn met wat nu is en hongerig zijn naar wat gaat komen, vraagt continue aandacht. Doe het en je haalt het maximale uit je organisatie en uit jezelf.

Business for Good is een blijvend thema voor organisaties. Of je er nu wel of niet wat mee wil, de purpose blijft. Omdat het mensen als niets anders in beweging brengt, en dit organisaties beweegt.

An aerial photograph of a beach with turquoise water and white waves. Several surfers are visible in the water. The text is overlaid on the right side of the image.

**Business for Good begint  
met de eerlijke vraag aan jezelf:  
Wie wil je zijn?**





## De Inspirerende 40-award

De Inspirerende 40-award is de jaarlijkse wisseltrofee voor de inspirerendste organisatie van Nederland. Dit jaar gaat de prijs voor de eerste keer naar Too Good To Go. Eerdere winnaars waren IKEA (in 2013, 2014, 2017 en 2018). In 2015 en 2016 won Tony's Chocolonely de lamp. In de jaren daarvoor waren Efteling (2011) en Apple (2012) de inspirerendste organisatie.

## Persoonlijk nawoord

**Jelmer van der Meulen**  
Partner

Rutger Bregman schreef 'De meeste mensen deugen', een schitterend boek waarvan ik de strekking volledig herken. De meeste mensen willen het goede doen. Dat is in organisaties niet anders. Organisaties maken de impact hiervan enorm. Business for Good en vooral impactorganisaties bewijzen het. We zijn met velen. En kunnen nog zoveel meer.

**Peter van Steensel**  
Partner

Het is glashelder. If not now, then when? De bewegingen zijn zichtbaar, de roep om actie is niet meer te verhullen. Juist nu kunnen we verantwoordelijkheid nemen en een aanzet geven tot actie. Wie pakt de handschoen nu op?

**Joris van Zoelen**  
Partner

Voor mij staat één ding als een paal boven water: goed doen, voelt goed. Ieder mens, bestuurder, manager, medewerker wil goed doen. Dat inspireert en motiveert. De optelsom hiervan doet de wereld goed. Kies thema's die dichtbij liggen. Het is niet nodig om zelf alle problemen op te lossen. Doe wat goed voelt. Goed nieuws: dat loont.

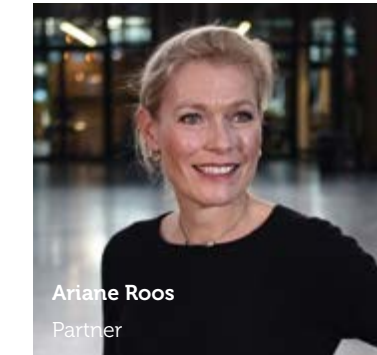
**Alexander Swagers**  
Millennial

Een hymne over hen die denken in termen van kansen in plaats van barrières. Een ode aan hen die van meet af aan profit en purpose verbinden. Een voetstuk voor hen die positieve impact realiseren. En aan jou om alleen te luisteren of actief mee te doen.

**Lara Oldeman**  
Vibemanager

Dit boek geeft hoop en inspiratie, laat zien dat je niet alleen bent als je goed wil doen in de wereld. Met zijn allen kunnen we, stukje voor stukje, beetje bij beetje, het goede in de wereld nog beter en groter maken.

**Let's do it!**



**Ariane Roos**  
Partner

De Inspirerende 40 2019 laat zien dat je Business for Good groot kunt maken. Dat je iedereen kunt inspireren om het goede te doen en dit heel goed te doen. Klanten en medewerkers zullen je helpen om je doel groot te maken. Het is niet purpose OR profit, maar purpose AND profit. En daar werk ik met veel plezier aan.



**Janneke Zuidhof**  
Partner

Niet 'is er een markt voor?' is de logische vraag, maar 'is er een maatschappij voor?'. De verhalen die we in dit trendrapport verzamelden, tonen twee dingen. De eerste: als mens heb je altijd in elke situatie een keuze. Dus waar wil jij aan werken? En de tweede: organisaties zijn prachtige instrumenten om dat groot te maken. Be like California!



**Nanne van der Leer**  
PR-specialist

Van ego-, naar ecosysteem en begrijpen dat alleen dit een succesvol businessmodel is. Het is waar ik voor opsta. Met wat moed en vertrouwen kunnen we misschien nog wel trots worden op wat we achterlaten voor de generaties die ons volgen. Doe jij mee?

## Thanks for Good

Voor deze Business for Good maakten wij dankbaar gebruik van de inspiratie van de volgende organisaties en mensen. Hun inspiratie en inzichten hebben geleid tot deze uitgave.

### Organisaties die we bestudeerden

Albert Heijn, ASN Bank, Auping, B-Corp, Ben & Jerry's, bol.com, Coolblue, Danone, de staat Californië, de Universiteit Wageningen, De Vegetarische Slager, Dopper, DSM, Ecosia, de Efteling, Ekoplaza, Fairphone, Fairtrade Original, Farm Brothers, Gazelle, Greenchoice, HEINEKEN, IKEA, KWF, LEGO, Marqt, Nike, Patagonia, Philips, Plastic Whale, Rituals, Rode Kruis, Samsung, Seepje, Tesla, Tony's Chocolonely, Too Good To Go, Triodos Bank, Unilever, Vandebroon, VanMoof, Vivera, Vrumona, WNF.

*Naast de organisaties met wie we dagelijks werken aan Business for Good.*

### Mensen die we interviewden/ spraken

Bob Scherrenberg (Overvecht Vastgoed), Ed Breuren (Stadshotel Woerden), Ernest van der Voort (Albron), Feike Sijbesma, Inge Massen & Minke Bijl (DSM), Henk-Jan Beltman (Tony's Chocolonely), Ine Stultjens (Auping), Joost Rietveld & Sharonne van Diemen (Too Good To Go), Karin Kersten (ABN AMRO), Marit van Egmond (Albert Heijn), Melvin Loggies en Jasper Gabriëlse (Seepje),

Oscar Hundman (bol.com), Pascal Gilet en Sabine Kam (HEINEKEN), Roel Welsing (ex-Triodos Bank), Ryan Gellert (Patagonia), Teyler Padberg, Herman Insinger en Tjebbe van Meeteren (Farm Brothers).  
*Naast de vele relaties die we dagelijks spreken over Business for Good.*

### Mensen die we bestudeerden en wiens acties ons inspireerden

Emmanuel Faber (Danone), Joep Langen (Koeckebackers), Larry Flink (Blackrock), Paul Polman (ex-Unilever), Ray Anderson (Interface).  
*Naast de vele interviews die we lazen en bekeken over Business for Good.*

### Overige bronnen

Rutger Bregman (auteur van 'De meeste mensen deugen'), Greta Thunberg, Yuval Noah Harari (auteur van Sapiens & Homo Deus), Viktor Frankl (auteur van Man's Search for Meaning), Tomáš Sedláček (auteur van De economie van goed en kwaad).

### Platformen die ons dagelijks inspireren

Social Enterprise ([social-enterprise.nl](http://social-enterprise.nl)), Purpose Day ([purposeday.nl](http://purposeday.nl)), Maatschapwij ([maatschapwij.nu](http://maatschapwij.nu)), De Betekeniseconomie ([betekeniseconomie.nl](http://betekeniseconomie.nl)), The Happy Activist ([thehappyactivist.org](http://thehappyactivist.org)), Impact Hub ([impacthub.net](http://impacthub.net)) en Duurzaam Ondernemen ([duurzaam-ondernemen.nl](http://duurzaam-ondernemen.nl)).



### Daarnaast graag je aandacht voor B Corp, het netwerk van organisaties die doen aan Business for Good

B Corp is een bijzonder netwerk in de Business for Good beweging. Door een onafhankelijk bureau gecertificeerd, verzekeren ze zichzelf ervan de hoogste standaarden na te streven op het gebied van maatschappelijke en duurzame prestaties, transparantie en juridische aansprakelijkheid om winst en purpose te balanceren. Samen versnellen ze de verschuiving naar Business for Good en bouwen ze aan een meer inclusieve en duurzame economie.

Bekende B Corps zijn Tony's Chocolonely, Dopper, Triodos Bank, Patagonia, Alpro, Ben & Jerry's, Seepje, Plastic

Whale, Fairphone, Snappcar en WakaWaka.



B Corp biedt de B Impact Assessment die inzichtelijk maakt hoe de organisatie en het businessmodel de medewerkers, gemeenschap, milieu en klanten beïnvloedt. Het leverde een grote bijdrage aan onze beeldvorming over Business for Good.

Nu is Synergie, door een juridische onhandigheid, nog geen lid van B Corp. Wel zijn we van plan dit in 2020 te worden. Benieuwd naar deze reden? Bel ons. We lichten het graag toe, ook de juridische onhandigheid mocht je daar benieuwd naar zijn. Zie voor meer info: [bcorporation.eu](http://bcorporation.eu)

## Wil je ons helpen?

Wij hebben de ambitie om de beweging van Business for Good te versnellen en groter te maken. Daarbij kunnen wij je hulp gebruiken.

Naast het verspreiden van de verhalen met deze trendrapportage over Business for Good, helpen wij organisaties om de juiste impact maken en/of hun impact te vergroten. Wil je daarmee aan de slag en zoek je hulp? We komen graag in contact. Wanneer je van mening bent dat het verhaal van iemand of een organisatie niet mag ontbreken in de Business for Good van volgend jaar (de 10e versie in 2020), dan horen we het graag.

Lara helpt graag met het inplannen van een Coffee for Good gesprek: [030 – 275 90 30](tel:030-2759030) | [lara@synergie.nl](mailto:lara@synergie.nl) | [www.synergie.nl](http://www.synergie.nl)

### CO<sub>2</sub>-compensatie printversie

Het drukwerk van Business for Good is gecompenseerd via Trees for All voor wat betreft de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## Synergie | Business for Good

Strategisch adviesbureau in Business for Good. Voor organisaties die goed doen en dat heel goed doen. Die zich als impactorganisatie willen ontwikkelen. Waarbij groei van de organisatie én impact op de omgeving centraal staan. Synergie helpt organisaties in deze transformatie. Van purpose naar praktijk, van ideaal naar impact, van waarom naar wat. Samen creëren we een model voor duurzame groei.

We werkten onder andere met HEINEKEN, Vrumona, Tony's Chocolonely, VELUX en Strukton aan het creëren van meer impact for good.



PURPOSE  
& VISIE



LEIDERSCHAP  
& ORGANISATIE

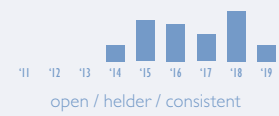
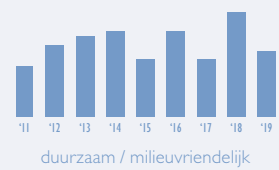
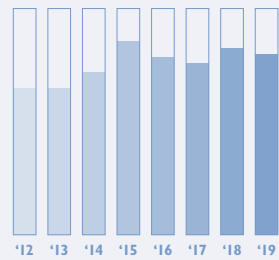


MARKTSTRATEGIE  
& IMPACT

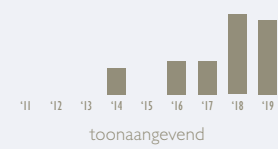
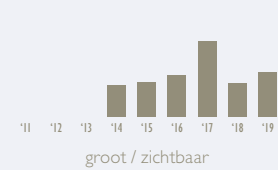
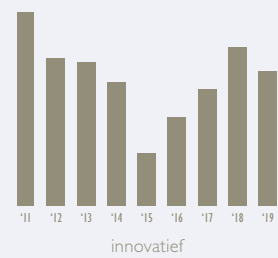
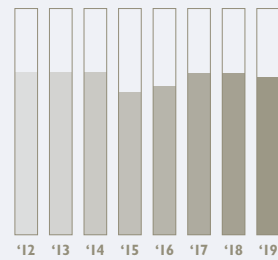
## De vier pijlers van inspirerende organisaties en het belang van iedere pijler in de totaalscore in 2019



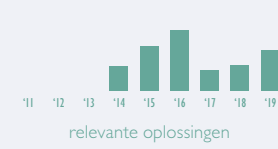
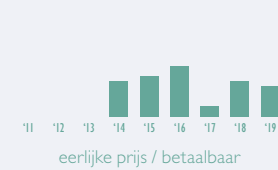
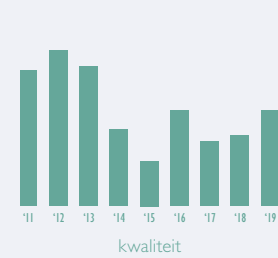
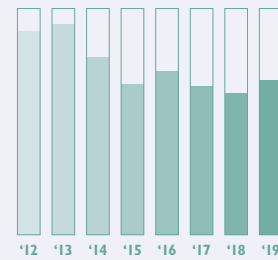
### Authentieke visie Maatschappelijke rol



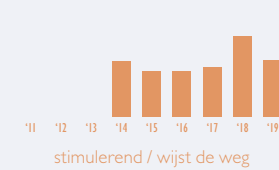
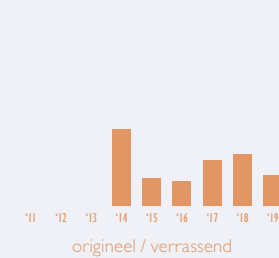
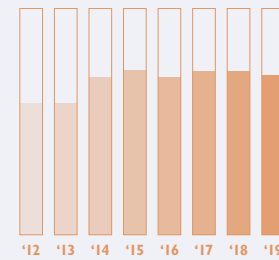
### Innovatieve organisatie



### Betrouwbare en relevante producten



### Prikkelende en constructieve relatie



\* In 2019 is voor de berekening van de inspiratiewaarde een nieuwe methode gebruikt. Deze maakt het mogelijk om ontwikkelingen in de tijd beter in kaart te brengen. In een enkel geval heeft dit een effect op de positie van een organisatie in de lijst van de 40 meest inspirerende organisaties, echter, dit is nooit meer dan één positie. In uitgave zijn alle ontwikkelingen in positie gebaseerd op de nieuwe methode. Deze ontwikkeling kan iets afwijken ten opzichte van de gepubliceerde ranking in 2018.

## Over de Inspirerende 40

### Het jaarlijkse onderzoek naar wie inspireren en waarom

De Inspirerende 40 vormt één van de belangrijkste argumenten voor de beweging van Business for Good. Het is de verbindende schakel tussen purposegedreven startups en de initiatieven van en in traditionele organisaties. Hiermee wordt de hele beweging zichtbaar. Dit is de Inspirerende 40 en zo wordt het opgezet.

De Inspirerende 40 is een jaarlijks onderzoek naar mensen en organisaties die inspireren. Hiermee zijn we in 2011 gestart, omdat we wilden begrijpen wie aandacht krijgen en groeien. De meeste onderzoeken richten zich op bekende namen. Wij wilden juist begrijpen wie bekend gaan worden. Dat doet de Inspirerende 40. Zowel het onderzoek naar inspirerende mensen als inspirerende organisaties bestaat uit twee deelonderzoeken. Het eerste is een exploratief onderzoek, het tweede onderzoek is een kwantitatief beoordeling die resulteert in een score en daarmee ook de ranking.

#### Fase 1: exploratief onderzoek

De exploratieve onderzoeken zijn bedoeld om de eigenschappen bloot te leggen van mensen en organisaties die inspireren. Aan de hand van deze inzichten passen wij jaarlijks de vragenlijst van het tweede deel van de onderzoeken aan. Dat betekent ook dat de vragenlijsten specifiek zijn voor dat jaar. In 2019 was er geen aanleiding om de vragenlijst voor inspirerende organisaties te wijzigen ten opzichte van 2018. De ontwikkeling van de eigenschappen van inspirerende organisaties gedurende de afgelopen negen jaar staat hiernaast

weergegeven. De vragenlijst van Mensen van Inspiratie is dit jaar wel op enkele punten gewijzigd.

Het exploratieve onderzoek brengt naast de kenmerkende eigenschappen van inspirerende organisaties en mensen, ook in kaart welke mensen en organisaties dit doen. Nieuwe namen worden vervolgens meegenomen in de tweede fase van het onderzoek, die leidt tot de ranking. In het onderzoek naar de meest inspirerende organisaties werden daarom in 2019 onder andere Unilever, BMW en Coca-Cola (weer) toegevoegd aan het onderzoek.

#### Fase 2: kwantitatief onderzoek

Op basis van het exploratieve onderzoek ontwikkelden we een vragenlijst die meet hoe inspirerend een organisatie of persoon is. De inspiratiewaarde van organisaties meten we aan de hand van 10 eigenschappen en twee algemene vragen (rapportcijfer voor inspiratiewaarde en NPS). De inspiratiewaarde van mensen bepalen we op 12 kenmerken en één algemene vraag (rapportcijfer).

Om 'vragenlijstmoeheid' te voorkomen, beoordeelt elke respondent een beperkt aantal organisaties of mensen die zij minimaal redelijk tot goed zeggen te kennen. De inspiratiewaarde is dus de score onder de mensen die deze persoon of organisatie kennen.

De Inspirerende 40 is mogelijk dankzij onze partners Dynata en DATAIM. Stefan Boom en Stef van der Helm, ontzettend bedankt voor jullie vertrouwen, enthousiasme en inzet!

Onderzoek	Kwalitatief, exploratief onderzoek	Kwantitatief onderzoek met beoordeling (* zie linkerpagina)
<b>40 meest inspirerende mensen</b>	Eigenschappen van mensen die inspireren en ruwe lijst N = 315 Bewoners grote steden Voorjaar 2019	Beoordeling van 60 mensen op 13 kenmerken, elke respondent beoordeelt 3 mensen waarmee hij of zij bekend is N = 2.022 (N = minimaal 90 per beoordeelde persoon in de lijst) Landelijk representatief Zomer 2019
<b>40 meest inspirerende organisaties</b>	Eigenschappen van organisaties die inspireren en ruwe lijst N = 317 Bewoners grote steden Voorjaar 2019	Beoordeling van 87 organisaties op 12 kenmerken, elke respondent beoordeelt 4 organisaties waarmee hij of zij bekend is N = 2.688 (N = 105 per organisatie) Landelijk representatief Zomer 2019

## Hoe The Drone Angel de camera vleugels gaf

Wie de Highway 1 of 17-Mile Drive ooit afgereden is, weet hoe ongekend mooi de Californische kust is. Een plek die inspireert tot 'het kan wel!' Het was de thuisbasis van Jack O'Neill, die, gedreven door de wens om langer op de oceaan te zijn, de wetsuit uitvond. Boyan Slat lukte het daar om met de Ocean Cleanup voor het eerst plastic uit de Garbage Patch te vangen. Het is ook de inspiratiebron van fotografe en videomaker Emily Kaszton. Als de Drone Angel zoekt ze vanuit de lucht de plekken op waar land en zee elkaar ontmoeten. Haar dronebeelden sieren deze publicatie.

Emily (30) is geboren en getogen in Orange County Californië, 20 minuten van het strand en heeft een passie voor het vertellen van verhalen met foto's en video's. 'Droning' bracht daar een nieuwe dimensie in. Het leverde haar in 2017 de bekroning van International Photographer of the Year op.

### Nieuw perspectief

Emily groeide op met de camera. Met haar vader als voorbeeld experimenteerde Emily al jong met camera's. Na haar studie aan Brooks Institute for Photography in Santa Barbara werd ze beroepsfotografe. De doorbraak kwam uit onverwachte hoek. Haar zwager, die in commercieel vastgoed zit, attendeerde haar op drones, waar in vastgoed al veel mee werd gewerkt. Ze volgde zijn advies en kocht er een. Vanaf het moment dat de drone opsteeg, ging er een nieuwe wereld open.

### Vrijheid

Op The Wedge, een onder surfers populair strand in Newport Beach Californië, bloeide Emily's passie voor drones. Hier ontdekte ze hoe geweldig het was om beelden te schieten bij het strand en de oceaan. Contact met natuur was hier het meest voelbaar. Langzaam vulde Emily's Instagrampagina zich met prachtige groen en blauwe kleuren. In eerste instantie een persoonlijk experiment, uiteindelijk werd het haar leven. Buiten, los van de digitale wereld die het leven vult, genieten van dat wat de wereld ons biedt, kwam inspiratie vanzelf. 'Dronen' gaf haar camera letterlijk vrijheid. Ze vangt een uniek perspectief op bekende en onbekende locaties.



Drop and Surf, door Emily Kaszton

### Inspiratie

In Emily's verhaal zie je dat inspiratie veel kanten op werkt. Zijzelf was altijd geïnspireerd door Chris Bukard, een beroemde lifestyle- en natuurfotograaf, door de emotie in zijn beelden en de bescheidenheid in zijn persoon. Op zijn beurt zocht Bukard juist haar op, omdat haar beelden hém inspireerden. Vanaf dit perspectief veranderde de drone niet alleen haar werk, het veranderde ook haar. 'Het is makkelijk om jezelf te verliezen in de vergelijking met anderen en te denken 'oké, ik kan niet met ze concurreren', maar dit heeft me geïnspireerd om door te gaan met waar ik mee bezig ben. Het is goed om onszelf eraan te herinneren dat het goed is om uniek te zijn.' Emily kwam in een stroomversnelling: Ze bezocht zoveel mogelijk creatieve geesten in hetzelfde werkveld om zo veel mogelijk van hen te leren. Nu verzorgt ze workshops, waarbij ze met een boot de oceaan opgaat om anderen het vak van dronefotografie en -filmen te leren. Ze is ook e-courses gestart rondom beeldbewerking en zet momenteel een programma op in samenwerking met een community college.

Als één van de weinige vrouwelijke dronepiloten inspireert Emily ook vrouwen. 'Ik focus daar niet per se op, maar ik wil het mogelijk maken voor vrouwen, omdat ik weet dat er maar een klein percentage vrouwelijke droners is. Het is een compliment wanneer je hoort dat sommige vrouwen dankzij mij een drone kochten of de workshop zonder mij niet zouden hebben bijgewoond.'

### Be like California – durven ondernemen

De leus 'Be like California' komt niet uit de lucht vallen voor Emily. 'California heeft altijd ambitieuze risiconemers, innovators en dromers voortgebracht.' Emily ziet het in de geschiedenis, beginnend met de Goldrush, toen mensen in California een nieuwe toekomst zochten. Later bloeide de entertainmentindustrie op en groeide Hollywood. De opmars van technologie liet Silicon Valley ontstaan. Ook vandaag worden grote slagen gemaakt, nu op het gebied van groene, duurzame energie, onder andere door Tesla.

'Ik heb het gevoel dat Californië continu zoekt naar nieuwe kansen. We hebben een historie van innovatie.' Emily gelooft dat ondernemers en leiders in organisaties voorop gaan. Zij hebben de middelen en het bereik om impact te maken. Zoals Amazon, dat een vloot van 100.000 elektrische bestelwagens bestelde en beloofde om voor 2030 100 procent hernieuwbare energie te gebruiken. 'Ik weet dat niet alles altijd perfect is, maar we proberen constant nieuwe dingen die leiden tot iets goeds. Het is slechts een kwestie van opstaan, je luid uitspreken en actie ondernemen.'

