

ZICHT OP

betekenisvol innovatief ondernemen

Samenwerken aan een duurzame en sociale wereld

Column Kim Putters
Betekenisvol innovatief ondernemen:
het nieuwe normaal

Reportage UMCG
UMCG investeert in nieuwkomers
die graag in de zorg willen werken

SER

04

Zinvolle gesprekken in en rond de productieketen

Steeds meer bedrijven willen niet alleen winst maken, maar ook 'goed doen'. Daar hoort bij dat je innoveert met oog voor álle groepen in en rond jouw productieketen. Wat vinden zij belangrijk, wat hebben zij nodig? Het gesprek daarover heet ook wel de 'betekenisvolle stakeholderdialoog'.



22

Feiten en cijfers

Hoe voer je een betekenisvolle stakeholderdialoog? Enkele praktijktips.



En verder

- 10 Voorzitter aan het woord**
Betekenisvol innovatief ondernemen: het nieuwe normaal
- 12 Dubbelinterview Paul Preenen en Margreet Xavier**
'Sociale innovatie: goed voor werknemers én bedrijven'
- 17 Column Harry Hummels**
Aandacht voor de bloei en het welzijn van de ander
- 18 Zo doen wij dat**
'Vrije dagen inzetten wanneer je dat zelf nodig acht'
- 20 Interview Jeroen Rijnhart**
'Slimme oplossingen zijn soms te ingewikkeld'
- 24 Interview Guido Braam**
'Circulair werken: er zijn nog enorm veel kansen'
- 26 Reportage**
UMCG investeert in nieuwkomers die graag in de zorg willen werken
- 31 Column Helen Kuypers**
Een dialoog is krachtiger dan controle
- 32 Uit de praktijk**
Extra werken? Slimme tool rekent het voor je uit

SER

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Denkwerk Draagvlak Dialoog

Colofon

Zicht op verschijnt vier keer per jaar. Met de verhalen in dit blad wil de SER de overleconomie en de sociale dialoog bevorderen. Een jaarabonnement is gratis. Opgave jaarabonnementen en adreswijzigingen graag via zichtop@ser.nl **Redactie** Thomas Blom, Liesbeth Breeveld, ZB Communicatie & Content (coördinatie & eindredactie) T (0)70 3499 653 E zichtop@ser.nl **Aan dit nummer werken mee** Ton Bennink, Berber Bijma, Peer van den Bouwhuijsen, Nicole Gommers, Dirk Hol, Dorine van Kesteren, Corien Lambregtse, Hans Vissers **Klankbordgroep** Yasmin Ait Abderrahman, Wibbo Kusters, Manon Krol, Anette de Groot, Paul te Grotenhuis, Nic van Holstein, Maarten Lindeboom, Guido Rijnja, Alex Tess Rutten, Bram Verkerke **Redactieraad** Marion Winnink, Anne Sophie Stoop, Sylvia Molenkamp, Lieselotte Callebaut, Roland Zwiers, Jules Beelen, Demi Theodori, Diana Lettink, Jos de Groen, Marijn Meijer **Illustraties** VectorGroove **Opmaak** Riccardo van der Does, Robby Gajadien **Productie** Drukkerij Opmeer

Meer Zicht op ...



Podcast: Impact in de Polder

In aflevering 8 van Impact in de Polder gaat Marnix dieper in op betekenisvolle stakeholderdialogoog in internationale ketens. Waarom is het belangrijk om het gesprek over mensenrechten, goede werkomstandigheden en duurzaamheid met partners in de productieketen te voeren? En hoe voer je dit gesprek op een open en constructieve manier? Samen met professor Harry Hummels, Arnoud van Vliet van Zeeman en Trude Vredeveld van MVO Platform gaat Marnix dieper in op wat een betekenisvolle dialoog inhoudt. Scan de QR-code om de aflevering te beluisteren. Of doe dat via je favoriete podcastkanaal!



SERTalks

Jongeren willen meepraten over de crises van nu, want het gaat over hún toekomst. Geef ze dus een serieuze plek aan tafel en doe iets met wat ze zeggen. Dit benadrukte Kimberley Sniijders, voorzitter van het SER Jongerenplatform en de Nationale Jeugdraad, tijdens de tweede SERTalk afgelopen maart. Terugblikkend ziet ze dat tijdens haar leven de crises zich aaneenrijgen. Van de aanslag op de Twin Towers in haar geboortjaar, via de economische crisis en de klimaatcrisis tot de wooncrisis en de geopolitieke crisis van nu, met oorlogen in onder meer Oekraïne en Gaza. Als je eerste levensjaren er zo uitzien, op wat voor toekomst mag je dan hopen? Scan de QR-code om de SERTalk van Kimberley terug te zien.





Zinvolle gesprekken in en rond de productieketen

Steeds meer bedrijven willen niet alleen winst maken, maar ook 'goed doen'. Daar hoort bij dat je innoveert met oog voor alle groepen in en rond jouw productieketen. Wat vinden zij belangrijk, wat hebben zij nodig? Het gesprek daarover heet ook wel de 'betekenisvolle stakeholderdialoog'. Hoe zet je zo'n dialoog op en wat kan die opleveren voor alle partijen in de keten?

Tekst Berber Bijma **Beeld** Shutterstock/Monkey Business Images, Shutterstock/HM Shahidul Islam, Shutterstock/Adam Jan Figel



Aan het woord



Manon Wolkamp
public affairs specialist op
het gebied van duurzaam-
heid en mensenrechten



Ellen van Ark
managing director
CNV Internationaal



Meine van der Graaf
sourcing for impact
manager bij duurzame
koffieproducent Wakuli

De meest complexe groep stakeholders om mee in gesprek te gaan, zijn de werkkenden in productielanden. Dit zijn vaak kwetsbare mensen wier rechten potentieel worden geschonden door bedrijfsactiviteiten in Nederland en andere welvarende landen.



In Nederland verwachten we van bedrijven dat ze hun medewerkers goed behandelen. Daar zijn regels voor, maar dat is ook simpelweg hoe wij met z'n allen vinden 'dat het hoort'. Waarom zou die verwachting niet gelden voor mensen verderop in de productieketen van datzelfde bedrijf? En waarom zou je die daar zelf niet over laten meepraten?" Elles van Ark ziet dat bedrijven in Nederland en andere Europese landen de verantwoordelijkheid voor hun hele productieketen steeds duidelijker voelen. Ze is directeur van CNV Internationaal, de tak van de Nederlandse vakcentrale die zich bezighoudt met de rechten van werknemers op allerlei plekken in de wereld.

Manon Wolfkamp

'Als bedrijf en vakbond regelmatig overleggen, zie je gaandeweg meer gelijkwaardigheid ontstaan'

"Het zou vanzelfsprekend moeten zijn dat je in je hele keten geen negatieve impact wilt hebben op het leven en de gezondheid van mensen en op de kwaliteit van hun natuurlijke omgeving", zegt Van Ark. "En ook dat je daarover met die ketenpartners – of stakeholders – in gesprek gaat."

De 'werkenden in de keten' zijn lange tijd over het hoofd gezien en hun positie is zwak. Op z'n best namen anderen het voor hen op; aan henzelf werd – en wordt nog steeds vaak – eigenlijk nooit iets gevraagd. "Neem bijvoorbeeld de

mijnbouw in Peru", zegt Van Ark. "Daar is ongeveer 1 op de 3 werkenden in vaste dienst. De anderen worden ingehuurd door bureautjes die hen ook makkelijk weer kunnen ontslaan. Als Nederlands bedrijf wil je niet dat zulke misstanden zich in jouw productieketen voordoen." Het is daarom belangrijk om niet alleen goed zicht te krijgen op alle partijen in de keten, maar er ook op een zinvolle manier mee in gesprek te gaan, vindt Van Ark.

Praten over de prijs

Een van de Nederlandse bedrijven die daar werk van maken, is koffiebedrijf Wakuli. Meine van der Graaf is impactmanager bij Wakuli. "Wij hebben

rechtstreeks contact met de boeren die koffiebonen aan ons leveren, met exporteurs of met de coöperaties die door de boeren zelf worden gerund." Belangrijkste gespreksonderwerp: de prijs van de koffiebonen en de kwaliteit. "Wij weten altijd exact waar onze bonen vandaan komen en wat de boeren daarvoor krijgen. Samen met hen of met hun vertegenwoordigers bepalen we wat een goede prijs is."

Wie zijn eigenlijk de stakeholders waarmee je als internationaal opererend bedrijf in gesprek zou moeten gaan als

je betekenisvol innovatief wilt ondernemen? "In principe moet je aan een brede groep denken", zegt Manon Wolfkamp, public affairs en duurzaamheid specialist. "Investerders, toeleveranciers, vakbonden, ngo's, overheden. De meest complexe groep stakeholders om mee in gesprek te gaan zijn de zogeheten *rights-holders*: de kwetsbare mensen wier rechten potentieel worden geschonden door jouw bedrijfsactiviteit. Zij zitten vaak ver weg, je krijgt moeilijk contact met ze, terwijl het risico het meest bij hen ligt. Soms kun je ze via vakbonden bereiken, maar het kan ook gaan om groepen mensen die de taal van het betreffende land niet spreken en van wie het paspoort is ingenomen. Als je al met hen in contact komt, is de kans groot dat ze uit angst weinig durven zeggen. Vaak zijn Nederlandse vakbonden de beste ingang om in gesprek te raken met werkenden in productielanden. Nederlandse vakbonden hebben contact met plaatselijke vakbonden, die ook veel beter begrijpen wat je in een bepaalde cultuur wel of niet kunt zeggen. Want op het gebied van communicatie zitten wij Nederlanders natuurlijk wel aan het uiterste punt van zo'n beetje iedere schaal die je kunt bedenken: we zijn het meest direct, het minst hiërarchiegevoelig. Daarom kan het effectiever zijn om op zoek te gaan naar een goede lokale partner."

Van Ark van CNV beaamt dat: "Mensen kunnen zich heel kwetsbaar voelen als je rechtstreeks met ze in gesprek gaat. Soms is een andere partij nodig, bijvoorbeeld een lokale of internationale vakbond, om te zorgen dat mensen zich uitspreken."

Spanning aan tafel

Als je de juiste stakeholders eenmaal hebt gevonden, hoe betrek je die dan bij je bedrijfsvoering? Van Ark geeft het voorbeeld van een project dat volgt uit



Niet ieder bedrijf legt de rode loper uit als je in gesprek wilt over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden of milieuvuiling.

het IMVO-convenant voor de metaalsector. Staalbedrijven Tata Steel en Wuppermann gaan binnen dat project een dialoog aan met toeleverende bedrijven in Peru en Bolivia, via CNV Internationaal. “Wij hadden voorafgaand al onderzoek gedaan onder werknemers naar veiligheid en gezondheid op het werk. De uiteindelijke bedoeling van zo’n gesprek is dat bedrijven hun beleid aanpassen en daarmee de gezondheids- en veiligheidsrisico’s kleiner maken. Maar zoiets is een lang traject dat je met elkaar aangaat als Nederlandse bedrijven, lokale bedrijven en vakbond. Op dag 1 sluit je echt geen akkoord, maar je zet wel iets in gang. Daarvoor is samenwerking tussen afnemers uit meerdere landen nodig, want juist de versplinterde afname maakt dat risico’s lastig aan te pakken zijn.”

Van Ark was aanwezig bij de gesprekken in Peru en voelde soms de span-

ning aan tafel. “Niet ieder bedrijf legt de rode loper uit als je in gesprek wilt over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden of milieuvuiling. Sommigen trekken

over een betekenisvolle stakeholderdialoog.”

Van der Graaf zit regelmatig bij gesprekken met toeleveranciers in landen waar

Elles van Ark

‘Soms is een lokale vakbond nodig om ervoor te zorgen dat mensen zich uitspreken’

de deur juist ietsje dicht. Tegelijk is het fantastisch om mee te maken. Dit is hoe internationaal maatschappelijk ondernemen er in de praktijk uitziet. Dit is de werkelijkheid van de onderwerpen waarover we ons in Nederland zo druk maken, met convenanten en gesprekken

koffie wordt verbouwd. “Onze bedrijfsfilosofie is dat we op zoek gaan naar gebieden waar de koffie in potentie uitstekend is en die nog niet door anderen zijn ontdekt. Vaak betekent dat dat de risico’s ook groter zijn, want in die gebieden is vaak nog geen begin van regelgeving.



Wakuli stelde in een koffiefabriek in Uganda de vraag of kinderen die door hun moeder worden meegenomen naar het werk, wel een leuke dag hebben. Daarop heeft de lokale samenwerkingspartner een ruimte in de fabriek ingericht waar de kinderen kunnen spelen.

Onze leveranciers zijn vooral *smallholders*: mensen die het werk met hun eigen gezin doen of hooguit met een paar werknemers. Vrouwen nemen hun baby mee op de rug naar het veld. In die context is het totaal niet passend om vanuit een westerse blik te vragen: ‘Hoe zit het hier eigenlijk met kinderarbeid?’ Er zijn soms in de verste verte geen scholen.”

“Wij moeten regelmatig op onze handen zitten”, zegt Van der Graaf. “Want natuurlijk zijn wij tegen kinderarbeid en genderongelijkheid. Maar wij zijn een bedrijf, geen ngo. Wij zijn klant van de boeren, niet hun helper. Het ligt ook niet op onze weg om mensen aan te spreken

op hoe ze achter de voordeur met elkaar omgaan. Ons belangrijkste middel om bij te dragen aan verbetering is een eerlijke prijs en een betrouwbare relatie. Als boeren zeker weten dat wij volgend jaar terugkomen met wéér een goede prijs, wordt hun toekomst iets beter voorspelbaar en nemen ze andere beslissingen.” “Tegelijk proberen wij als afnemer natuurlijk wel te doen wat we kunnen. Als wij een training geven over klimaatvriendelijke verbouw van koffie, dringen we erop aan dat mannen en vrouwen samen komen. Beiden hebben een belangrijke rol in de productie. Op die manier proberen we bij te dragen aan

gendergelijkheid, zonder in de schoenen van een ngo te stappen.”

Van der Graaf benadrukt dat de stakeholderdialoog vooral in Nederland moet plaatsvinden, met bijvoorbeeld overheidsorganisaties, collega-bedrijven en vakbonden. “Het is onze missie om de koffie-industrie te veranderen. Als je je boodschap binnen de eigen muren houdt, sla je geen deuk in een pakje boter. Daarom willen we zeker ook in Nederland gesprekken voeren over hoe je je waardeketen kunt inrichten. Ons model is voor grote merken als Nestlé en Douwe Egberts een grote omschakeling, maar kleinere en middelgrote bedrijven

Meine van der Graaf

‘Wij blijven weg van sturend en belerend gedrag, maar in een open relatie kun je veel zeggen of vragen’

zijn wendbaarder en kunnen eenvoudiger stappen in de goede richting zetten. En als Wakuli blijft groeien zoals de afgelopen jaren kunnen we in de toekomst substantieel bijdragen aan een eerlijke en gezonde koffie-industrie.”

Bouwen aan gelijkwaardigheid

Het voeren van betekenisvolle gesprekken met stakeholders is voor een deel nog toekomstmuziek, maar in de praktijk gebeurt het toch al her en der, zegt Manon Wolfkamp. “Zo’n dialoog moet groeien, het vertrouwen ontstaat geleidelijk. Belangrijk is om stakeholders op tijd in bedrijfsprocessen te betrekken, niet pas als alle beslissingen zijn genomen. Als bedrijf en vakbond regelmatig overleggen, zie je gaandeweg meer gelijkwaardigheid ontstaan.”

Een waardevolle inbreng van stakeholders is voor het bedrijf zelf op de lange termijn van groot belang. Wolfkamp: “Dat kan in kleine dingen zitten. Zo hoorde ik het voorbeeld van een bedrijf in Vietnam waar vrouwen zittend op een kruk werkten. Tijdens een training van de vakbond vertelden ze dat ze last van hun rug hadden. Door de krukken te vervangen door stoelen met een rugleuning, was het probleem opgelost. Zo voorkomt het bedrijf dus op een relatief eenvoudige manier uitval van werknemers.”

Het belang van de stakeholderdialoog kan ook veel ingrijpender zijn. “Als

Shell al in de jaren zeventig had geluisterd naar organisaties die opkwamen voor mensenrechten en natuurbehoud, dan hadden ze nu misschien niet in de rechtszaal gestaan. Het is voor een bedrijf absoluut fijner om niet negatief in de krant te staan. Investeerdereisen ook steeds vaker een grondig onderzocht risicoprofiel. Dat geeft een bedrijf een zogeheten *social license to operate*.”

Daarnaast, hoort Wolfkamp van bedrijven die intensieve en gelijkwaardige gesprekken voeren met hun stakeholders, is het ook gewoon veel leuker om op die manier te ondernemen. “Dat ligt ook wel voor de hand: het geeft meer voldoening als jouw onderneming anderen geen schade toebrengt.”

Kinderopvang

Van der Graaf van Wakuli kan de woorden van Wolfkamp uit eigen ervaring bevestigen. “Wij werken alleen maar samen met partners die, net als wij, maatschappelijk betrokken zijn en bij onze filosofie passen. Dat zorgt ervoor dat de motivatie en het initiatief voor verbeteringen dáár liggen. In een koffie-fabriek in Noordwest-Uganda waarmee wij samenwerken, zagen we dat moeders die er werken hun jonge kinderen vaak meenemen. Dat is daar heel gewoon. Wij hebben enkel de vraag gesteld of die kinderen daar wel een leuke dag hebben. Vervolgens heeft onze samenwerkingspartner een ruimte in de fabriek inge-

richt waar de kinderen kunnen spelen. Dat past bij de gelijkwaardige relatie die wij voorstaan. We blijven weg van sturend en belerend gedrag, maar in een open relatie kun je veel zeggen of vragen. We zijn niet bang voor ongemakkelijke gesprekken en we merken dat gesprekken door de onderlinge vertrouwensband steeds gemakkelijker worden.” ●



Aan de slag met jouw stakeholderdialoog?

Wie zijn mijn stakeholders en hoe ga ik op een betekenisvolle manier met ze in gesprek? De SER helpt bedrijven met die vragen in het project ‘Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens’, mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Het project helpt bedrijven om invulling te geven aan de OESO-richtlijnen en de *guiding principles on business and human rights* van de Verenigde Naties (de UNGP’s) voor het betrekken van stakeholders op een betekenisvolle manier.



In het nieuwe complex Wonderwoods in Utrecht zorgen talloze planten en bomen ervoor dat er CO₂ wordt opgenomen, regenwater wordt vastgehouden en de omgeving koeler blijft.



Betekenisvol innovatief ondernemen: het nieuwe normaal

Bij grote transitievraagstukken spelen bedrijven een cruciale rol. De kracht van ondernemers is dat zij in mogelijkheden en kansen denken. Hoe groter de uitdagingen, hoe sterker de prikkel tot innovatie en oplossingen.

Veel ondernemers zijn gedreven om de vraagstukken van deze tijd te helpen oplossen en – samen met hun werknemers – de samenleving te versterken en het milieu te verbeteren. Er is zelfs een groeiende beweging van bedrijven die dat als belangrijkste doelstelling zien.

Betekenisvol innovatief ondernemen wordt zo langzamerhand het nieuwe normaal. Daarbij gaat het zowel om technologische als sociale innovaties. Met techniek is veel oplosbaar, maar alleen als de arbeidsmarkt mee-ontwikkelt en innoveert. Sociale innovaties zorgen ervoor dat de arbeidsproductiviteit stijgt en dat mensen duurzaam inzetbaar blijven.

Een belangrijk onderdeel van betekenisvol innovatief ondernemen is een betekenisvolle dialoog tussen ondernemingen en al hun stakeholders. Een echt gesprek over vraagstukken die spelen, met alle mensen die het werk moeten doen. Over wat het voor hen betekent. Over de voorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen. Die dialoog is nodig binnen de eigen organisatie, in eigen land en in internationale ketens.

Die dialoog zit ook in het hart van de SER: de plek waar sociale partners doorlopend met elkaar en met kroonleden in gesprek zijn. Vanuit het besef dat deze tijd om oplossingen vraagt die niet alleen goed zijn voor de economie, maar ook voor de samenleving en de ecologie. Die oplossingen bereiken we alleen als alle betrokkenen daarover meedenken.

De komende jaren willen we als SER verdere stappen zetten om die betekenisvolle dialoog vorm te geven en te versterken, bijvoorbeeld door middel van enquêtes, dialoogtafels en waar passend burgerberaden. Niet incidenteel, maar systematisch en structureel. Met aandacht voor alle betrokkenen, dus ook de mensen die het minst worden gehoord en de mensen die het meest kritisch zijn. Want juist daardoor kunnen blikwisselingen ontstaan en oplossingen in zicht komen die het gemeenschappelijke belang en ook toekomstige generaties dienen.

De transities rond klimaat, duurzaamheid, digitalisering en artificial intelligence (AI) versterken de noodzaak om betekenisvol innovatief te ondernemen en de echte dialoog te zoeken. Als we vanuit vaste posities en louter bestaande belangen blijven redeneren, kunnen transities als een bedreiging worden ervaren. Maar wanneer we er vanuit verschillende gezichtspunten naar kijken, zijn er meer kansen te zien en te benutten.



Kim Putter

Voorzitter Sociaal-Economische Raad

Sociale innovatie: goed voor werknemers én bedrijven

Technologische vernieuwing is hard nodig om onze welvaart te laten groeien. Maar de menselijke kant van innovatie is minstens zo belangrijk. Bedrijven moeten dan ook meer werk maken van sociale innovatie, vindt de SER. Wat is hiervoor nodig? En wat levert het op? Een tweegesprek tussen Margreet Xavier van werkgeversorganisatie AWWN en Paul Preenen van TNO en Hogeschool Saxion.

Tekst Dorine Van Kesteren **Beeld** TNO, AWWN, Shutterstock/Gorodenkoff



An *top-down* sturing, controle en toezicht doen ze niet meer bij een Amersfoortse organisatie voor projectmanagement in de bouw. Nee, het draait nu om autonomie en eigen verantwoordelijkheid. Het werk is daardoor leuker, sneller en effectiever geworden. In Doetinchem werkt een scharnierenfabriek met zelfsturende teams. De medewerkers vinden het niet alleen fijn dat ze zelf beslissingen mogen nemen, maar de doorlooptijden zijn ook aanzienlijk geslonken. En een producent van ramen, deuren en schuifpuien in Tiel past het werk aan de mensen aan – en niet andersom. Het resultaat? Een divers personeelsbestand, voldoende medewerkers en een frisse blik van buiten.

Dit zijn drie praktijkvoorbeelden van sociale innovatie: een andere manier

van werken en organiseren. “Het doel is een werkomgeving te creëren waarin werknemers hun talenten en kwaliteiten kunnen ontwikkelen”, zegt Margreet Xavier, senior adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN. “Kernbegrippen zijn coachend leiderschap, gelijkwaardigheid en vertrouwen”, vult Paul Preenen aan, senior onderzoeker bij kennisinstituut TNO en lector bij Saxion Hogeschool. Beiden zaten in de SER-commissie die het advies over sociale innovatie heeft opgesteld (zie kader).

Hogere arbeidsproductiviteit

Sociale innovatie pakt goed uit voor werknemers, bedrijven én de economie als geheel. Om te beginnen krijgen mensen meer plezier in hun werk. Xavier: “Dat komt doordat er een beroep wordt gedaan op hun kennis en vaardigheden,

ze zich kunnen ontplooiën en zeggenschap hebben over werktijden en de organisatie van het werk. Tegelijkertijd worden ze duurzamer inzetbaar. Want mensen die zichzelf breed ontwikkelen, stappen gemakkelijker over naar een andere functie.”

Ook bedrijven varen er wel bij. “Medewerkers zijn bereid om zich meer in te zetten voor de organisatie”, zegt Preenen. “De kracht van het collectief wordt aangeboord, talent niet verspild, mensen raken meer bevlogen en werken ‘slimmer’. Dit alles leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit.” Xavier ziet het bovendien als oplossing voor de krappe arbeidsmarkt. “Niet alleen omdat je een aantrekkelijke werkgever bent voor potentiële medewerkers, maar ook omdat je de beschikbare menskracht optimaal inzet en de uitstroom beperkt.”



Wanneer werknemers meer mogen meedenken in projecten en zelf beslissingen mogen nemen, leidt dat tot meer werkplezier en een hogere arbeidsproductiviteit.

Paul Preenen:

‘De kracht van het collectief wordt aangeboord, medewerkers raken meer bevlogen’

Vernieuwing van de arbeidsorganisatie is daarnaast een manier om een antwoord te geven op maatschappelijke uitdagingen als inclusie, diversiteit, de energietransitie en circulaire economie. Daar hebben we iedereen voor nodig. Preenen: “Sociaal innovatieve ondernemers begrijpen dat. Zij veranderen vaak een organisatie van binnenuit of ontwikkelen een nieuwe, mensgerichte organisatie om een positieve bijdrage te leveren aan de wereld.” Xavier: “Een mooi voorbeeld is *steward-ownership*, waar de missie van het bedrijf vóór de winstmaximalisatie voor aandeelhouders gaat.”

Tot slot helpt sociale innovatie bedrijven om de mogelijkheden van technologische innovatie beter te benutten. Preenen: “In Nederland moeten we méér doen met minder mensen en daarvoor is nieuwe technologie nodig. Maar op de werkvloer landen innovaties vaak niet of ze worden verkeerd gebruikt. Dit voorkom je als medewerkers vroeg meepraten en -denken over vragen als: wat is de impact van technologie, welke taken veranderen en verdwijnen, hoe blijft het werk voor mij interessant?” Xavier: “Het is essentieel dat we voorkomen dat technologie de kwaliteit van het werk aantast. Laat robots de repetitieve werkzaamheden doen en zorg dat de mensen hun vakmanschap kunnen blijven inzetten.”

Behoeftte aan autonomie

Kortom: sociaal innovatieve bedrijven zijn sterker en presteren vaak beter. Toch valt het in de praktijk niet altijd mee om aan de slag te gaan met sociale innovatie. Het is het bekende verhaal van de korte en de lange termijn. “In het begin kóst het vooral tijd, energie en geld. De opbrengsten zien

bedrijven pas later. Daarbij komt dat wat voor de één goed werkt, misschien niet werkt voor de ander. Het klinkt daarom soms gemakkelijker dan het in werkelijkheid is”, zegt Preenen.

Alle hens aan dek

Tallose bedrijven hebben het simpelweg te druk met de dagelijkse business. Preenen: “In tijden van personeelstekort is het alle hens aan dek en is er geen ruimte om na te denken over vernieuwingen in de arbeidsorganisatie. En als er te weinig werk is, gaat alle aandacht naar het binnenhalen van nieuwe opdrachten.” Xavier signaleert een gebrek aan kennis, vooral bij mkb-bedrijven. “Zij hebben geen stafafdeling om deze vorm van innovatie te doordenken en te organiseren. Dus hoe en waar moeten ze beginnen?”

De cultuur is er ook niet altijd naar. Xavier: “Het vraagt écht een omslag van het management: personeel anders aansturen, leiderschapstaken delen, zorgen dat de medezeggenschap op orde is... In sommige organisaties hebben traditionele managers veel invloed. Dan is het lastig om vernieuwingen door te voeren.” Daarnaast zitten niet alle medewerkers te wachten op meer verantwoordelijkheden. “Klopt,” zegt Preenen, “maar de meeste mensen hebben wel behoefte aan een zekere mate van autonomie. Al is het maar om te bepalen wanneer ze welke taak doen. Het is dus verstandig als managers in gesprek gaan met hun medewerkers over de hoeveelheid sturing die zij nodig hebben.”

De SER vindt het zonde dat sociale innovatie nog niet overal van de grond komt in Nederland. De raad wil daarom een landelijk kennisplatform oprich-

ten, dat (toegepast) wetenschappelijk onderzoek verzamelt en ontsluit. Het idee is dat werkgevers en werknemers daar ondersteuning kunnen krijgen en ervaringen uitwisselen. Ook de overheid heeft een rol, vindt de SER. Zo moet er een speciale stimuleringsregeling komen die mkb-bedrijven de financiële middelen geeft om sociale innovatie te implementeren.



Het SER-advies

Overheid, werkgevers en werknemers moeten zich gezamenlijk inzetten om sociale innovatie te stimuleren.

Dat staat in het SER-advies ‘Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie’, dat uitkwam in maart 2023. De SER pleit voor de oprichting van een landelijk platform sociale innovatie, dat organisaties ondersteunt en kennis ontsluit en verspreidt. Daarnaast moet er een speciale stimuleringsregeling komen voor het mkb.



Margreet Xavier:

'Als traditionele managers veel invloed hebben, is het lastig om vernieuwingen door te voeren'

Het is belangrijk om de drempel te verlagen, beamen Preenen en Xavier. Preenen: "Elk bedrijf, elke sector is anders. Daarom moeten er toegespitste aanpakken komen, helder uitgelegd, niet te ingewikkeld. Zeker mkb-bedrijven hebben een beetje hulp nodig. Die kan onder meer komen van brancheorganisaties, van TNO en ook van andere kennisinstellingen. Saxion werkt bijvoorbeeld nauw samen met bedrijven in de regio. Bedrijven kunnen ook ontzettend veel van elkaar leren door praktische tips uit te wisselen."

Xavier: "Uit het buitenland zijn ook veel goede voorbeelden te halen. In Finland en Duitsland bijvoorbeeld is er veel aandacht voor een integrale aanpak van sociale en technologische innovatie. Beide landen kennen stimuleringsprogramma's op dit vlak." Preenen: "De SER

kan een bijdrage leveren aan het verspreiden van kennis en tools door events te organiseren voor en door deskundigen en (organisaties van) werkgevers en werknemers."

Begin klein

Hun advies voor bedrijven die de eerste stap willen zetten? Begin klein. "Ga een keer naar een netwerkbijeenkomst, praat met een collega-ondernemer die er al mee bezig is, huur een externe deskundige in, kies één afdeling of werkproces en ga daar experimenteren." Tegelijk moeten ze eerlijk zijn: niet ieder bedrijf heeft een businessmodel dat plaats biedt aan sociale innovatie. Preenen: "Bijvoorbeeld als het enkel draait om routineprocedures volgen en kostenefficiëntie. In zo'n geval kun je

het werk beter zo veel mogelijk automatiseren en het aandeel van de mens minimaliseren. Maar probeer dit wel op een menselijke manier te doen."

Vooralsnog ligt de uitvoering van het SER-advies stil. Een nieuw kabinet moet laten weten of het de aanbevelingen omarmt en vervolgens besluiten wat het ermee gaat doen. Maar dat hoeft werkgevers er niet van te weerhouden om alvast te kijken welke kansen sociale innovatie biedt, benadrukken beiden. "Dit is hét moment. Veel bedrijven zitten in een fase van transformatie, die draait om duurzaamheid, nieuwe technologieën en arbeidskrapte. Wil je als bedrijf goed blijven functioneren in deze razendsnel veranderende wereld, dan moet je je ook anders organiseren." ●

CV



Paul Preenen

gepromoveerd als arbeids- en organisatiepsycholoog. Als senior wetenschapper bij TNO doet hij onderzoek naar de toekomst van werk. Wat is de invloed van nieuwe technologie op werk en mensen? Hoe komen we tot lerende en innovatieve organisaties? Preenen is ook lector human capital bij het lectoraat 'Employability Transition' van Hogeschool Saxion.



Margreet Xavier

socioloog en senior adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWWN. Vanuit AWWN was zij jarenlang gedetacheerd als programmamanager bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Daar hield zij zich bezig met beleidsontwikkeling, programma's en projecten rond sociale innovatie, arbeidsverhoudingen en HR. Xavier is adviseur bij 'Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid', een project van AWWN, FNV en CNV.

Aandacht voor de bloei en het welzijn van de ander

Wanneer James Cook in 1770 voet zet op Australische bodem, beschouwt hij het als Terra Nullius: niemandsland. Het gevolg is dat de Engelsen het grondgebied claimen als Brits eigendom. Deze miskennis van de *First Nations people* (voorheen ook wel *Aboriginals* genoemd, red.) heeft diepe sporen nagelaten. Pas sinds het eind van de afgelopen eeuw verandert de houding van de Australische overheid ten opzichte van de inheemse bevolking. Het beleid richt zich op verzoening. Inmiddels worden ook bedrijven opgeroepen om hun bijdrage te leveren.

Interface, een aan de Nasdaq genoteerde internationale tapijtgeleverende onderneming, pakte in 2017 de handschoen op. De Australische tak van het bedrijf zocht contact met de oorspronkelijke bevolking. Daarin staat Interface niet op zichzelf. Het is meer de medemenselijke manier waarop het bedrijf invulling geeft aan het streven naar verzoening die aandacht verdient. Het bedrijf startte een dialoog met vertegenwoordigers van de *First Nations people* om te komen tot meer begrip. Vertegenwoordigers van Interface luisterden en leerden over de waarden en de cultuur van de oorspronkelijke bevolking. Tijdens excursies zagen ze de verbondenheid die er is met de natuur en met het land waarop zij leven.

'Het kleurenpalet weerspiegelt vijf belangrijke regio's van Australië'

Het is deze oprechte aandacht voor de bloei en het welzijn van de ander, die uitdrukking geeft aan de medemenselijkheid van Interface. Uiteindelijk, na jaren van uitwisseling en het opbouwen van vertrouwen, bracht het bedrijf in 2023 een tapijtcollectie uit die de verbondenheid van de *First Nations people* met hun land uitdrukt. Het kleurenpalet van de tapijttegels uit deze collectie vertegenwoordigt vijf belangrijke regio's van Australië.

Door de dialoog op basis van wederzijds respect en erkenning aan te gaan én vol te houden, bleek Interface ook een zakelijk duurzame stap te hebben gezet. Nooit eerder introduceerde het bedrijf zo'n succesvolle tapijtgeleverende collectie. De *First Nations* gemeenschap ontvangt een deel van de opbrengst voor het versterken van haar cultuur en verbondenheid met de aarde waarop ze leven. Het verklaart de naam van de collectie: *Upon Common Ground*.



Harry Hummels

hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving
aan Maastricht University en hoogleraar
Social Entrepreneurship aan Utrecht University.

‘Ook feestdagen die niet in de cao staan, kun je bij ons vieren’

Niet langer moeilijk doen over feestdagen die niet opgenomen zijn in de collectieve arbeidsovereenkomst, dat is het credo van Schiphol. Ook Eid al-Fitr (Suikerfeest), Internationale Vrouwendag of de Pride vallen onder de arbeidsvoorwaarden. Zegt het voort, betoogt senior HR business partner Peggy van Bochove: “Met deze diversiteitsuren benadrukken we dat we een afspiegeling van de maatschappij zijn.”

Tekst Ton Bennink Beeld Dirk Hol



In de zogeheten diversiteitsruimte hangen affiches met informatie over de Iftar en Ketu Koti. De Schiphol Group – eigenaar en exploitant van onder andere luchthaven Schiphol – neemt diversiteit en inclusie duidelijk serieus. De vierduizend medewerkers, waaronder ook duizend zzp'ers die op de luchthaven werken, krijgen een internationale benadering. Juist vanwege inclusiviteit. “Iedereen hoort erbij, ongeacht taal, cultuur, religie, gender of een eventuele beperking”, zegt Peggy van Bochove. “Daarom communiceren we waar mogelijk ook in het Engels.”

Laatste loot aan de boom zijn de diversiteitsuren. Sinds vorig jaar is het naast het opnemen van duurzame inzetbaarheidsuren – bedoeld voor opleidingen en bevorderen van de vitaliteit – ook mogelijk twee dagen op te nemen die normaal gesproken niet doorbetaald worden in de cao. “Dat kan bijvoorbeeld het einde van de ramadan zijn, of de viering van Ketu Koti. Maar ook de meerderheidsgroep binnen ons personeelsbestand (de groep personen die niet tot één van de dimensies behoort) mag ze opnemen. Zet je vrije dagen in waar je dat nodig acht, met hopelijk meer tevredenheid in je werk.” Bij een 36-urige werkweek heeft een medewerker van Schiphol recht op 14,4 diversiteitsuren per jaar. Al naar gelang je meer of minder werkt, bouw je meer of minder van deze uren op.

Ketu Koti

Schiphol kwam op het idee door een bedrijf dat ook van die uren kende. Volgens Van Bochove is het contact met de SER voor Schiphol daarom ook zo belangrijk. Niet voor niets heeft de organisatie het diversiteitscharter ondertekend. “We willen netwerken en leren van anderen. Zo ben ik laatst bij de SER aangeschoven aan de Ketu Koti-tafel. Prachtig initiatief.”

Van Bochove is zelf van Surinaamse afkomst en kwam op vierjarige leeftijd naar Nederland. Na een fikse onderbreking – “mijn vader kon maar niet wennen aan het klimaat hier, dus gingen we snel weer terug naar Suriname” – kwam ze veertig jaar geleden weer naar Nederland om te studeren. “Ik ben onderdeel van de 50-UP – en van de *bi-cultural* dimensie zoals we groepen in onze organisatie noemen. Die adviseren de directie in senior- en bicultureel beleid. De leden van de *bi-cultural* dimensie zijn ook degenen die de diversiteitsuren hebben voorgesteld. Daarnaast kennen we ook lgbtqia+, Women on air, Youth en VisAble, mensen met een zichtbare of onzichtbare beperking. Samen zorgen we voor bewustwording binnen Schiphol Group. Vanuit de DE&I Board adviseren we vervolgens over DE&I HR-beleid (DE&I staat voor Diversiteit, Equity en Inclusie).”

Bij het *onboarden* van personeel besteedt Schiphol expliciet aandacht aan haar diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. Ze leggen dan ook veel nadruk op de diversiteitsuren. “Dat is geen *window-dressing*. Dit beleid is geen HR-feestje. We willen gewoon een afspiegeling zijn van de maatschappij en hopen dat door dergelijke maatregelen te bereiken.”

Olievlek

Inmiddels hoopt Schiphol Group dat dit beleid zich als een olievlek uitbreidt. De organisatie informeert leveranciers en klanten als luchtvaartmaatschappijen, *security* en bagage-afhandelaars over deze aanpak. Zo hopen ze anderen te enthousiasmeren waardoor ook hun personeelsbeleid inclusiever wordt, zegt Van Bochove. Hoe de diversiteitsuren in haar eigen organisatie exact worden besteed, durft de HR-manager niet te zeggen: “Wel weten we dat collega's tijdens ramadan minder moeite hadden met het

vrij roosteren. Maar nu is het nog zo dat we niet registreren waar de verlofuren voor worden ingezet. We vragen niet om een reden toe te voegen bij het opnemen van deze verlofuren. We kunnen dus niet inzien of het gaat om een dag tijdens carnaval, Ketu Koti of het vieren van een hindoeïstisch feest als Divali. We willen het wel graag weten, dus gaan we het (zeer vrijblijvend) uitvragen en evalueren. De uitkomsten kunnen we weer gebruiken om verder te werken aan een inclusievere organisatie.”

Voor de aanvraag geldt: voor welke feestdag het ook is, het wordt gehonoreerd en er is geen aanvraagtermijn. “Zo kon een medewerker die was ingeroosterd voor een nachtdienst verlof opnemen om die avond toch het Eid al-Fitr te vieren, het einde van de ramadan. Dat draagt bij aan een organisatie waarin verschillen gerespecteerd en gewaardeerd worden.” ●



Behalve de Schiphol Group hebben al ruim 500 bedrijven het Charter Diversiteit ondertekend. Wie zich aansluit heeft toegang tot een relevant netwerk en kan de SER om advies vragen over zijn diversiteits- en inclusiebeleid.





Jeroen Rijnhart
sinds 2019 directeur van
het Centre of Expertise
Water Technology (CEW) in
Leeuwarden. Hij combi-
neert die functie met zijn
werk voor NHL Stenden
Hogeschool. Daarvoor
heeft hij jaren gewerkt
bij advies- en ingenieurs-
bureaus.

'Slimme oplossingen zijn soms te ingewikkeld'

Hoe los je complexe vraagstukken het best op? Door er mensen vanuit verschillende domeinen samen naar te laten kijken. Daarom zet het Centre of Expertise Water Technology (CEW) in Leeuwarden studenten uit allerlei studierichtingen bij elkaar. Directeur Jeroen Rijnhart van dit kennis- en innovatiecentrum wil dat innovaties beter toepasbaar zijn op de werkvloer.

Tekst Corien Lambregtse Beeld CEW, ANP/Arie Kievit

Technenuten bedenken vaak geweldige oplossingen, maar veel van die oplossingen verdwijnen tot hun frustratie ergens in een lab. Vanuit hun perspectief is die frustratie heel begrijpelijk. Tegelijkertijd zit daar ook het probleem: technenuten kijken vaak alleen vanuit hun eigen gezichtsveld naar een vraagstuk. Dat levert steeds slimmere oplossingen op, maar soms zo ingewikkeld dat mensen in het werkveld er niets mee kunnen. Terwijl de 'makkelijke' oplossingen waaraan die mensen op de werkvloer juist behoefte hebben, er niet komen. Er worden veel tijd en middelen verspild, doordat de werelden van onderzoekers en uitvoerders gescheiden zijn.

Wij doen dat anders. Het CEW houdt zich bezig met innovatievragen die we bij voorkeur verbinden met praktijkgericht onderzoek. Dat voeren we samen met studenten uit. Wanneer je alle belanghouders meeneemt in een innovatieproces, benut je de beschikbare tijd en middelen veel effectiever en wordt met minder middelen een beter resultaat bereikt. Dat is goed nieuws, ook met het oog op de krapte op de arbeidsmarkt.

Laat ik een voorbeeld uit de praktijk noemen waar wij zelf mee bezig zijn. Er zijn momenteel nieuwe Europese regels in de maak die bedrijven ver-

plichten hun industriële installaties meer met water te koelen, maar daar dan wel minder chemicaliën bij te gebruiken. Dat is een flinke technologische uitdaging.

De huidige koelapparaten zijn betrekkelijk simpele apparaten die door haast elke operator kunnen worden bediend. Als we niet uitkijken, komen daar gecompliceerde, gevoelige apparaten voor in de plaats die alleen nog maar door waterspecialisten kunnen worden bediend. Als tienduizenden bedrijven straks allemaal een eigen waterspecialist nodig hebben, ontstaat er *in no time* een

kers, onderzoekers/experts en studenten. Onze onderzoeksteams zijn transdisciplinair samengesteld. Dat betekent dat meerdere disciplines en partners betrokken zijn en aan een aanpak of oplossing werken. In dit geval zijn dat bijvoorbeeld een hbo werktuigbouwkunde- en een mbo chemiestudent, die vanuit technologisch en praktisch perspectief naar een probleem kijken. Heel anders dan een watertechnoloog. Daarnaast betrekken we ook operators van de werkvloer bij het onderzoek, omdat zij straks met de machines gaan werken. Door vanuit meerdere invalshoeken naar een vraag-

'Onze onderzoeksteams bestaan uit meerdere partners met diverse disciplines'

enorm tekort aan die mensen. Wij zien het als uitdaging om eenvoudige koeloplossingen te ontwikkelen waarmee de 'gewone' beschikbare medewerkers kunnen werken. Dan hoeven de waterspecialisten alleen bij bijzonderheden of in noodgevallen bij te springen.

Bij vraagstukken als deze beginnen we met het betrekken van alle belanghebbenden: opdrachtgever(s), gebrui-

stuk te kijken, komen betere, 'eenvoudiger' oplossingen tot stand. Oplossingen waar diezelfde operators mee aan de slag kunnen.

Die betere oplossingen zijn trouwens niet het enige resultaat. We zien dat onze werkwijze ook impact heeft op mensen zelf. Wij bieden jaarlijks plek aan 300 studenten. Daar zijn zo'n 30 watertechnologiestudenten bij, de rest

komt van andere studierichtingen, zoals communicatie, bedrijfseconomie of *leisure management*. Het doet wat met studenten om tijdens een stage, minor of afstudeeropdracht bij ons instituut met mensen uit andere domeinen samen te werken. Ze leren vanaf het begin om met een bredere blik naar vraagstukken te kijken, over de grenzen van hun eigen domein heen. Die blik nemen ze mee in hun verdere loopbaan.

Het gaat erom dat studenten leren dat een vraagstuk rond water niet alleen met watertechnologie kan worden opgelost. Veel vraagstukken gaan de hele samenleving aan en iedereen vindt er wat van. Misschien ligt de oplossing voor bijvoorbeeld behoud van toegang tot voldoende en betrouwbaar water wel in ander gedrag of in betere voorlichting

en kunnen studenten communicatie of toegepaste psychologie hier zinnige dingen over zeggen.

Ik ben ervan overtuigd dat alle kennissectoren er wat aan hebben om bij een vraagstuk mensen te betrekken met verschillende soorten kennis, talenten en vaardigheden. Daarmee zorgen we ervoor dat mooie technologische innovaties niet *down the drain* gaan, maar werkelijk worden ingezet om problemen op te lossen.

Wij zijn vast niet het enige kennisinstituut dat op deze manier bezig is, wij willen graag onze ervaringen delen en van anderen leren. Het is belangrijk dat de SER partijen bij elkaar brengt. Wij zetten onze deur wijd open. Want niemand heeft de wijsheid in pacht.” ●

Wat doet het CEW?

Het Centre of Expertise Water Technology (CEW) doet praktijkgericht onderzoek op het gebied van watertechnologie, samen met bedrijven en hogescholen. Elk jaar zet het Centre meer dan 300 studenten van uiteenlopende disciplines in om frisse ideeën, innovatie en inzicht te brengen in projecten. Deze studenten voeren het onderzoek uit, aangevuld met de kennis en ervaring van CEW-onderzoekers.



Aankomende Europese regels verplichten bedrijven hun industriële installaties meer met water te koelen, maar daar minder chemicaliën bij te gebruiken. Om te voorkomen dat daar een specialist voor nodig is, pleit Rijnhart ervoor koeloplossingen te ontwikkelen die door 'gewone' medewerkers kunnen worden bediend.

Vijf tips om betekenisvol in gesprek te gaan met stakeholders

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent onder meer dat je rekening houdt met de belangen van de stakeholders. Dat zijn alle mensen die indirect of direct worden geraakt door de bedrijfsactiviteiten, zoals leveranciers en de lokale gemeenschap. Het SER-project 'Betekenisvolle stakeholderdialoog in (internationale) ketens' helpt bedrijven hierbij. Vijf praktijktips.

1

Weet waaróm je het doet

Bespreek intern de aanleiding en drijfveren om in gesprek te gaan met de stakeholders. "Sommige bedrijven doen het omdat ze het wettelijk verplicht zijn, andere vanuit een oprechte motivatie of het hele spectrum daartussen", zegt Marlieke van den Tillaar, beleidsmedewerker bij de SER. "De voordelen spreken voor zich: je bouwt duurzame relaties op met de stakeholders, legt een basis om de keten te verduurzamen en voorkomt conflicten."



2

Neem het serieus

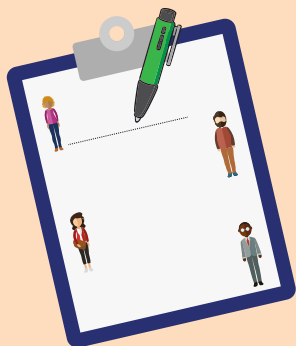
Toon commitment en doe je best om de resultaten van de stakeholderdialoog mee te nemen in de bedrijfsvoering. "Dat kan door de dialoog onderdeel te maken van je beleid voor (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen. De stakeholders weten dan wat ze van je kunnen verwachten." Zorg ook voor voldoende tijd en middelen. "Gebrek daaraan gaat ten koste van de voorbereiding en kwaliteit."



3

Maak een plan van aanpak

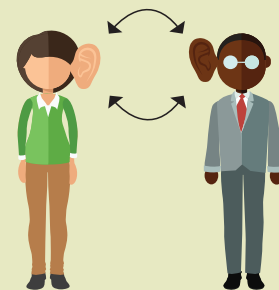
In zo'n plan staat hoe je de dialoog voorbereidt, uitvoert en een vervolg geeft. "Een heldere aanpak zorgt voor duidelijkheid, continuïteit en voorspelbaarheid bij de stakeholders. Dit bevordert het onderlinge vertrouwen en voorkomt onenigheid over het proces of teleurstelling achteraf."



4

Luister actief

Een gesprek is een *two-way street*: niet alleen zenden, maar vooral luisteren. "Creëer een setting waarin de stakeholders werkelijk actief willen en kunnen deelnemen. Onderbreek je gesprekspartner niet, stel open vragen, durf stiltes te laten vallen en toon nieuwsgierigheid. Zo ontstaat er betekenisvol contact."



5

Doe het niet alleen

Op de projectwebsite van de SER (onder het kopje: IMVO) staan allerlei nuttige tools en kennisdocumenten. "Die helpen onder meer bij het maken van een stakeholderanalyse – met wie ga ik in gesprek? – en de praktische organisatie van een stakeholderdialoog in binnen- en buitenland. Ook is er een *self-assessment* te vinden om te ontdekken of je op de goede weg bent." Zoek ook andere partijen op. Van den Tillaar: "Word bijvoorbeeld lid van een IMVO-sectorconvenant en werk samen met de aangesloten bedrijven aan een gemeenschappelijke stakeholderdialoog."



Circulair werken: er zijn nog enorm veel kansen

Bij veel bedrijven zijn er wel ideeën over circulariteit, maar komt het tóch niet voldoende van de grond. Guido Braam, mede-eigenaar van duurzaamheidsinitiatieven als Route Circulair en lid van de SER-commissie Duurzame Ontwikkeling, wil van circulair ondernemen de nieuwe standaard maken. Zijn doel: 10.000 mkb-bedrijven voor 2030 op weg helpen naar circulariteit. “We hebben met z’n allen een enorme vervangingsbehoefte gecreëerd. Dat gaat me echt aan het hart.”

Tekst Peer van den Bouwhuijsen Beeld Route Circulair

Waarom gaat jou dit zo aan het hart?

“Voor mij kwam de ommekeer in 2008, toen ik mede-eigenaar werd van een adviesbureau. In die periode vroeg ik me steeds vaker af: wat kan ik bijdragen aan een betere wereld? Ik wilde betekenisvol ondernemen en wilde bedrijven daarbij helpen. In eerste instantie viel me daarbij de grondstoffenproblematiek op. Ik vond het vreemd dat we zo’n lineaire economie hebben. De economie zou in dienst moeten staan van de maatschappij, in plaats van andersom. Deze inzichten hebben geleid tot diverse initiatieven op het gebied van duurzaamheid, waaronder Route Circulair, een adviesbureau dat bedrijven ondersteunt bij circulair ondernemen.

Door ontwikkelingen in de wereld, zoals de oorlog in Oekraïne of de containerboot *Ever Given* die vastliep in het Suezkanaal, ontstaat een kentering voor bedrijven. Dan wordt opeens duidelijk dat de *supply chain* heel kwetsbaar is en vraagt een ondernemer: hoe houd ik grip op mijn grondstofstromen?”

Waarom zou een bedrijf werk moeten maken van circulariteit?

“Er zijn meerdere redenen om met circulariteit aan de slag te gaan. Je ziet als bedrijf zelf vaak wel waar de verspilling zit. Een voorbeeld is de Biebox; afgeschreven boeken uit de bibliotheek worden ingezameld en hergebruikt. Boeken die niet meer geschikt zijn, worden gebruikt voor het maken van boekenkasten. Van de jaarlijks meer dan twee miljoen afgeschreven boeken worden zo minibibliotheken gemaakt.

Soms worden bedrijven ook verplicht circulair te gaan werken, bijvoorbeeld door verplichte wet- en regelgeving en rapportages. Braam: “Een ondernemer denkt wellicht: als ik die rapportage toch moet maken, waarom zou ik dan ook niet direct kijken naar de kansen die er liggen? Een bouwbedrijf dat isolatiemateriaal nodig heeft en weet dat er bij de productie van steenwol stikstof vrij-

komt, kijkt dan bijvoorbeeld naar andere materialen als vlas of hennep.”

Hoe helpt Route Circulair daarbij?

Grote bedrijven zoals Philips en ASML zijn vaak wel op de hoogte van de mogelijkheden van circulair ondernemen. Braam: Daarom richten wij ons op de mkb-bedrijven. Om het voor die groep toegankelijk te maken, hebben we een digitaal platform ontwikkeld waar bedrijven een gratis Circulaire Volwassenheidsmeting kunnen invullen. Bedrijven krijgen dan op tien domeinen een score: hoe doe je het bijvoorbeeld op het gebied van circulariteit, welke maatregelen kan je nemen en welke verdienmodellen pas je toe?

De eerste mkb-klant die de Circulaire Volwassenheidsmeting invulde was Servilocker, een organisatie die geautomatiseerde systemen maakt waardoor een klant 24 uur per dag medicijnen kan ophalen. De eerste uitdaging was om de bewustwording binnen de eigen organisatie te vergroten. Braam: “Alle medewerkers van Servilocker hebben de Volwassenheidsmeting ingevuld en zo ontstond een beeld waar kansen liggen op gebied van materiaalgebruik, inkoop en de manier van samenwerken met klanten. Dat heeft geleid tot een nieuwe circulaire strategie



Biebox: meisje met hergebruikt bibliotheekboek.



Guido Braam

‘Je ziet als bedrijf vaak zelf wel waar de verspilling zit’

Uitkomsten Circulaire Volwassenheidsmeting (maart 2024)

Mkb-bedrijven ervaren vooral uitdagingen bij het implementeren van circulariteit en het meekrijgen van de interne organisatie. Dat blijkt uit de data van 175 ingevulde Circulaire Volwassenheidsmetingen. Daarnaast hebben ze moeite met het rapporteren van hun voortgang. Kleine partijen vinden de ketensamenwerking extra moeilijk omdat het relatief veel tijd en geld kost om de juiste samenwerkingspartners te vinden. Met de Circulaire Volwassenheidsmeting kan iedereen een beeld krijgen bij de circulaire maatregelen die voor zijn of haar organisatie zinvol kunnen zijn. Met daarbij tips en trucs op maat, bijvoorbeeld over hoe je je organisatie hierin meeneemt.

en een actieplan. Deze strategie richt zich op een langere levensduur van de lockers. Bijvoorbeeld door het zorgen voor tijdige alternatieven voor componenten die aan het einde van hun *life cycle* raken.

Om te leren van andere organisaties sluit Servilocker vervolgens aan bij onze platformbijeenkomsten. Het doel van die bijeenkomsten is om ervaringen over circulair ondernemen uit te wisselen met vergelijkbare bedrijven en opgedane kennis te gebruiken om zelf sneller stappen te kunnen maken.”

Welke rol kan de SER spelen bij het delen van kennis over circulair ondernemen?

“Wat de SER zo krachtig maakt, is dat het een platform biedt waar bedrijven, sociale partners en overheden samen aan tafel zitten. Het gaat dan over de prioritering en de gevolgen voor bedrijven. De partijen maken ook altijd de vertaalslag naar de gevolgen voor de arbeidsmarkt.” ●



Assistent verpleegkundige Ayçe Celik met collega.

Nieuwkomers klaargestoomd voor halen BIG-toets

Waarom zetten we nieuwkomers in Nederland niet in hun kracht, dachten ze in het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Het gelijknamige traject was geboren. Namens de afdeling HR is Marise Warner er vanaf de start bij. Nieuwkomer Ayçe Celik maakt dankbaar gebruik van het initiatief. "Hier moet je de patiënt zelfs bij het opmeten van de bloeddruk om toestemming vragen. Beter wel."

Tekst Ton Bennink Beeld Hans Vissers

Grootste verschil met Turkije? "De patiënt is hier de baas", zegt Ayçe Celik, assistent-verpleegkundige in het UMCG. "Als je hier een handeling wil verrichten, zelfs als je de bloeddruk wil opmeten, moet je toestemming vragen. En je volgt een protocol. In Turkije zegt de dokter wat je moet doen. Hier overleggen we meer", concludeert de

44-jarige om politieke redenen gevluchte Turkse. Ze is hier pas tweeënhalft jaar maar spreekt goed Nederlands. In september gaat ze op voor de toets nodig voor haar BIG-registratie. In dat register staat welke zorg je kunt en mag verlenen. Dan is ze hopelijk geen assistent meer, maar volwaardig verpleegkundige, net zoals ze in haar geboorteland was. "Zonder hulp van dit ziekenhuis was me



Beleidsadviseur Human Resource-management Marise Warner.



dit niet gelukt. Het is bijna onmogelijk dit zelf te doen.” Ondanks haar 14 jaar ervaring in de medische zorg; dat wil ze wel graag aan de lezers kwijt. Want laten we het eens omdraaien. Leert u maar eens in twee jaar een andere taal – ook vakmedisch – om in een ander land zorg te verlenen.

Celik werkte op de intensive care en in de palliatieve zorg, in private ziekenhuizen en in overheidsdienst in Izmir en Istanboel. Een reis langs de asielopvang in Ter Apel, Budel en Almelo bracht haar uiteindelijk in Groningen. “Ik zag op internet dat je aan dit traject kon meedoen. Waarom niet, dacht ik. Mijn man heeft toen een auto gekocht. We reden drie keer per week vanuit AZC Almelo naar Groningen voor de taal-

cursus. Dat was zwaar. Het UWV betaalde de reiskosten en dankzij het COA (Centraal Orgaan opvang Asielzoekers) en de gemeente Groningen konden we hier een huis huren. Maar naast de taal

Marise Warner zit tegenover Celik in de medewerkerskamer van de afdeling Neurologie. Tijdens het gesprek onder lunchtijd, waarbij ook enthousiaste verpleegkundigen zoals Romy Kliphuis

‘Naast de Nederlandse taal moeten we ook leren hoe de zorg hier is’

moest ik ook leren hoe de zorg hier is. En dus dat de patiënt altijd om toestemming gevraagd moet worden. Dat is wel veel beter hoor.”

aanschuiven (buddy van de Pakistaanse Aneeq Nazir en waar nodig ook van Celik), luistert ze geïnteresseerd en betrokken naar het verhaal van de



Turkse. Waakzaam als het gaat om uitspraken die haar collega in gevaar zouden kunnen brengen. Ze is niet voor niets gevlucht. Warner is beleidsadviseur Human Resource management van het UMCG. Bevlogen en zakelijk. Dat typeert haar. “Eerder begeleidde ik mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Als afdeling HR hebben we honderd mensen aan een baan geholpen. Volgens het kleurenmodel dat je eigenschappen kenmerkt, zijn blauw en oranje de beste kleuren in dit werk. Die kleuren heb ik in mijn profiel. Blauw is zakelijk: ik kan helpen de voorwaarden te scheppen. Het traject kost geld en om die BIG-toets te halen en optimaal te werken, moet je niet alleen onze taal machtig zijn, maar ook de medische vaktaal beheer-

sen. Hierin werken we samen met het Talencentrum Groningen. Maar ook de projectcoördinatie en begeleiding kosten geld. We krijgen hiervoor donaties van stichtingen als de Goldschmeding Foundation en Op Klompen Begonnen, die willen bijdragen aan een duurzamere, inclusieve samenleving.”

Youp van 't Hek

Haar oranje – gevoelsmatige – kant is niet minder belangrijk. “Ik was een keer in het theater en toen zag ik hoe Youp van 't Hek die kant mooi naar voren bracht. ‘Hoe kun je het mensen wier wiegje in een onveilig land stond nu kwalijk nemen als ze hier komen kijken? En al vind je dat wel vervelend; we hebben te weinig zorgpersoneel. Tegelij-

kertijd willen we wel allemaal dat onze ouders worden verzorgd. Het mes snijdt zo toch aan twee kanten?’ Overigens zijn niet alle deelnemers vluchtelingen. Sommigen zijn hier naartoe gekomen omdat bijvoorbeeld hun man hier kwam werken.”

Het traject wordt inmiddels ook ‘uitgerold’ in andere ziekenhuizen die ook willen werken volgens de in Groningen bedachte werkwijze. Warner: “En waarom zou je het bij de zorg laten? Ook de bouwsector kampt met personeelsgebrek. Laten we met elkaar ervaringen uitwisselen. Dat is ook een van de redenen dat we het SER Charter Diversiteit hebben ondertekend. Kennisdeling is heel belangrijk. Zo hebben wij van het Radboud UMC in Nijmegen geleerd

‘Ook nieuwkomers verdienen een herkansing bij de BIG-toets’



dat je beter geen overgekwalificeerde mensen in dit traject laat deelnemen. Artsen bijvoorbeeld. Die mensen raken soms ontevreden en haken dan eerder af omdat ze werk onder hun niveau moeten doen.”

Warner heeft nog een wens waar de SER wellicht bij kan helpen. “Ayçe gaat in september op voor haar BIG-toets. Mocht ze die niet halen, dan is er geen herkansing meer en houdt het op. Dat is oneerlijk. Mensen die hier geboren zijn, hebben die herkansingsmogelijkheid wel. In de SER zitten kroonleden en vertegenwoordigers van werknemers en werkgevers. Misschien kunnen zij richting kabinet wat betekenen?” ●



Klaargestoomd

‘Nieuwkomers in hun kracht’ startte in 2022. Zeventien verpleegkundigen met een buitenlands verpleegkunde-diploma worden klaargestoomd voor hun BIG-toets. Ze werken nu nog als assistent-verpleegkundige, maar zijn straks volledig gediplomeerd. Net als in het land dat ze verlieten. UMCg wil graag kennis en ervaring delen en ondertekende mede daarom het SER Charter Diversiteit.



Een dialoog is krachtiger dan controle

Onlangs liepen mijn collega's in een Indiase kledingfabriek. Ze waren onder de indruk van de veiligheidsmaatregelen. Overal waren brandblussers en niet-geblokkeerde nooduitgangen, gemarkeerd door pijlen op de vloer. Tot mijn collega's een medewerker lieten demonstreren wat hij zou doen bij een brandalarm. De man rende weg van de nooduitgang, want daar brandde een rode lamp en: "Red means danger".

In een fabriek in Bangladesh fotografeerden we gevaarlijke plekken voor vrouwen. Op één afdeling hoefden we niet te komen, volgens de directeur, want daar werkten geen vrouwen. Maar arbeidsters moesten wel over die bewuste afdeling lopen. Er werd naar hen gestaard en ze werden betast – en soms erger.

Elk bedrijf dat productie uitbesteedt aan fabrieken in Azië, het werkgebied van WeProgram, weet dat er misstanden zijn: veiligheidsissues, seksueel geweld, uitbuiting, ongezond werk en meer. Vaak zien bedrijven in *audits* de oplossing, maar deze standaardcontroles zijn oppervlakkig en werken fraude in de hand. WeProgram wil het onzichtbare blootleggen: van machtsstructuren tot misstanden. Dat vergt diepgaande betrokkenheid.

'Pas als mensen zich gehoord voelen, ontstaat er hoop op een oplossing'

In opdracht van onze *brand partners* – bedrijven die hun verantwoordelijkheid willen nemen, zoals het Zweedse outdoor-merk Fjällräven, de Duitse winkelketen Tchibo en de Deense textielabrikant Beirholm – bouwen we aan relaties met fabriekseigenaren, managers én de fabrieksarbeiders. Uiteindelijk brengen we hen samen voor een speciaal ontworpen dialoog. Op een veilige, niet-confronterende manier, bijvoorbeeld met theatersessies en anonieme brieven.

Dat we de héle organisatie met elkaar laten praten, is vernieuwend. Dat wordt zelden of nooit gedaan. Als mensen zich gehoord voelen, ontstaat er hoop.

Soms zijn oplossingen behapbaar, zoals bij het management van de Indiase kledingfabriek dat vergat arbeiders voor te lichten over handelen bij brand. Soms is het complexer – bij seksueel geweld, bijvoorbeeld. De looproute in de Bengaalse fabriek wordt veiliger, maar bewustwording en gedragsverandering vergen tijd. Elk succes is fragiel. Daarom blijven we jarenlang meewerken in de fabriek en gaan we steeds opnieuw de dialoog aan. De kracht daarvan kun je niet onderschatten.

Dat er aandacht is voor betekenisvol ondernemen, is waardevol. Geen enkel bedrijf kan problemen in toeleveringsketens zelf oplossen. Maar verschuil je niet achter cijfers en *audits* en vraag om hulp!



Helen Kuyper

directeur van het op dialoog gebaseerde programma WeProgram, waarbij specialisten in conflict en groepsdynamiek aangesloten zijn. Kuyper heeft een achtergrond als jurist en is gespecialiseerd in mediation voor grote groepen.

Extra werken? Slimme tool rekent het voor je uit



Veel medewerkers bij schoonmaakbedrijf CSU uit Uden wilden meer uren werken, maar durfden het niet. Uit angst om toeslagen te verliezen en er uiteindelijk, onderaan de streep, op achteruit te gaan. Zonde, vindt HR-expert duurzame inzetbaarheid Karola Hooijer bij CSU: "In veel gevallen loont het wel degelijk er extra uren bij te nemen. Jammer als het dankzij onterechte angst toch niet gebeurt. Allereerst voor de medewerkers, want meer verdienen en grip op je inkomsten leidt tot minder financiële stress, uitval en meer gezondheid." Maar ook de werkgever is gebaat bij medewerkers die meer uren werken, stelt Hooijer. "We staan te springen om personeel." CSU ontwikkelde daarom in

samenwerking met het NIBUD de WerkUrenBerekenaar. De online tool bestond al, maar is nu specifiek toegesneden op de schoonmaakbranche en berekent welke financiële effecten meer werken heeft. Een sociale innovatie die kan leiden tot meer arbeidsproductiviteit. "Je kunt per uur 'plussen' en 'minnen', dus je ziet direct wat één uur extra werken betekent. Of vijf." Een uitgebreide evaluatie volgt nog. "Maar we horen al dat er veel gebruik van wordt gemaakt en onze collega's er blij mee zijn. Hopelijk nemen we zo koudwatervrees weg."

Meer over de tool op nibud.nl (zoek op 'WerkUrenBerekenaar').