

## **Impressies Forumdiscussies**

I Deelnemers aan het vrijdagmiddag forum waren:

- *Bert van der Haar, algemeen directeur bedrijvengroep !pet, voorzitter VNO-NCW Noord*
- *Stine Jensen, docent literatuurwetenschap Vrije Universiteit Amsterdam en publicist*
- *Willem Lageweg, directeur MVO Nederland*
- *Gerda Verburg, lid Tweede Kamer CDA-fractie*

### **Wat betekenen nieuwe verantwoordelijkheden voor jezelf?**

*Jeroen Smit:* Van Egmond sprak over waardencreatie in het midden. Maar wat betekent dat voor ons? De grote verhalen beginnen altijd bij jezelf.

*Willem Lageweg:* Wij eten vaak vegetarisch. Wij scheiden alles. Hebben zonnepanelen op het dak. Ik rijd een hybride auto en ga op de fiets naar het werk. Op ons nieuwe kantoor doen we duurzaam wat duurzaam kan. Dat zie je in de keuze voor het tapijt, de organisatie van de schoonmaakwerkzaamheden. Schoonmakers werken bij ons voortaan overdag.

*Bert van der Haar:* Twee jaar geleden zijn we gaan nadenken over de competenties die je nodig hebt als je bij Pet werkt. Wat is een echte 'Petter'? Waarom blijf je bij ons? Waar moet je aan voldoen? Daar zijn 12 competenties uitgekomen. Één daarvan is een glimlach.

Ik heb me laten adviseren door een consultant. Het draait om continuïteit voor het bedrijf en voor de mensen. En het besef dat mensen veel meer kunnen dan je denkt.

*Stine Jensen:* Centrale vraag voor mij is: Wat geeft identiteit? Voor veel mensen geldt: Ik werk, dus ik ben. Werk is erg belangrijk voor zingeving. Door te werken tel je mee. Geen werk hebben is het ergste wat je kan overkomen.

Ik probeer bewust te consumeren. De moderne schurk is een geldwolf. Maar hebzucht zit ook in mij. Wij zijn allen onderdeel van het systeem. Ik vraag aan studenten: Er zit iemand naast je; ga eens na welke kledinglabels je draagt. Dan gaan we vervolgens na waar die producten vandaan komen. Met als doel om ons bewust te worden van de herkomst van producten.

*Willem Lageweg:* Het helpt om met medewerkers na te gaan waar producten vandaan komen. Soms is dat ook confronterend.

Vraag *Jeroen Smit* aan *Gerda Verburg*: Hoe gaf jij leiding?

*Gerda Verburg:* Als minister ben je daar niet dagelijks mee bezig. Ik leg wel eens uit aan ambtenaren dat we niet alles kunnen regelen. We hebben bijvoorbeeld wel een intentieverklaring rondom cacao gestimuleerd. We vragen dan de hoofdrolspelers wat zij hierin willen doen.

Ik vind dat we van klimaat een kans moeten maken. Mijn motto is: kennis en kunde en klimaat is kassa. Het Regeerakkoord heet Vrijheid en Verantwoordelijkheid. Die beide kunnen niet zonder elkaar. Alle spelers moeten - van onderop – met elkaar nagaan: wat hebben we aan elkaar, de samenleving, de wereld te bieden. Ik ben optimistisch over Nederland. We kunnen onze positie enorm versterken.

## **Het belang van onderwijs**

*Jeroen Smit:* Ik kan niets met schoolverlaters, hoor je wel van ondernemers.

*Gerda Verburg:* Dat hoor ik ook wel eens. Ik vroeg dan de partijen om tafel te komen zitten. Wat moet er worden ingebracht in het groene onderwijs?

*Bert van der Haar:* In Hoogeveen hebben we net een overeenkomst gesloten met het MBO voor 20 jaar. Afsproken om te gaan opleiden voor wat gevraagd wordt.

*Dick Boer:* Je moet je als grote ondernemer verantwoordelijk voelen voor het onderwijs. Je moet helpen jongeren aan het werk te krijgen. De ROC 's zijn open en zoeken openingen naar het bedrijfsleven.

*Stine Jensen:* De invloed van het bedrijfsleven op het onderwijs moet beperkt blijven.

*Gerda Verburg:* We moeten het onderwijs niet te veel commercialiseren. Het is heel motiverend als je in het onderwijs kennis kunt opdoen op de boerderij, onderzoek kunt doen in de kas.

*Opmerking uit de zaal:* Voor een deel van de wetenschap is een koppeling met bedrijfsleven moeilijk. We willen steeds meer weten van steeds minder. Universiteiten hebben geen strategie. Hoogleraren zijn wereldkampioen in een bepaald onderwerp. Ze moeten een strategie afspreken waar in de wetenschap zij goed in willen worden

*Spreker in de zaal:* De kansen voor ondernemende wetenschappers zijn toegenomen, ook al kan het nog veel

beter.

*Jeroen Smit:* Neem een voorbeeld aan sommige landen waar uitvinders zelf eigenaar worden van patenten.

*Roger van Boxtel, uit de zaal:* Mij baart zorgen dat 25% van de MBO-leerlingen uitvalt zonder diploma terwijl we straks met een enorm tekort te maken krijgen.

*Jeroen Smit:* Is het nodig dat we met deze groep meer doen?

*Willem Lageweg:* Ik geef een voorbeeld van een project voor Wajongers. 20 bedrijven maken systematisch werk van het scholen en tewerkstellen van Wajongers. Mooi voorbeeld is Alliander dat vraagt aan bedrijven in hun keten om deze mensen aan te stellen. Eerst voor risico van Alliander; later om in vaste dienst te nemen.

*Gerda Verburg:* Maak wel eerst je diploma af. Bij Wajongers zie je hoe regelingen fout uitwerken en hoe mensen met rugzakje daar nooit meer afkomen. Je moet voorkomen dat mensen in de Wajong komen.

*Bert van der Haar:* Ik ben het niet eens met de gedachte dat het niet uitmaakt wat je ook studeert. Neem nou de opleiding voor 'leisure managers'. Daar moet wel wat in gestuurd worden.

Verder is vertrouwen zo belangrijk. Zoals Helmut Schmidt zei: "Sei Beispiel und Vorbild".

*Stine Jensen:* Vertrouwen speelt op veel niveaus een belangrijke rol tussen overheid en bedrijfsleven. Een grote bron van wantrouwen is Wikileaks. Hoe vaker de woorden

eerlijk en transparant gebruikt worden, hoe vaker dingen fout zitten. Ieder bedrijf zou ‘Wikileaks proof’ moeten zijn. Je zou moeten kunnen laten zien dat bij jou alles goed is.

*Opmerking uit de zaal:* Dat vind ik te simpel. Het is niet goed dat alles op straat ligt. Het is heel belangrijker dat dingen geheim kunnen blijven, ook voor anderen.

*Stine Jensen:* Mee eens. Maar Wikileaks is een controle op macht. Je weet heus wel wanneer er iets niet op orde is.

*Opmerking uit de zaal:* Het gaat niet alleen om verantwoordelijkheid, maar ook om de kracht om te beslissen. Als je kijkt naar bijvoorbeeld de regio's in Nederland. Je kunt het niet laten bij het geven van verantwoordelijkheid maar moet ook zeggenschap meegeven.

II. Deelnemers aan het **zaterdagochtend**forum waren:

- *Mariëtte Hamer, lid Tweede Kamer PvdA-fractie*
- *Harry Hendriks, CEO Philips Electronics Benelux*
- *Linda de Regt, directeur-eigenaar Farm Pack BV, winnaar Veneca Talent Award 2010*
- *Jaap Smit, voorzitter CNV*

## **Gebruik van talent**

*Jeroen Smit:* Uit de parallelsessies kwam naar voren hoe belangrijk het is om talent, ambities, kennis en passies van medewerkers te gebruiken. Dat klinkt als een cliché. Maar hoe doen jullie dat?

*Harry Hendriks:* Door veel te communiceren, kritiek op plannen serieus te nemen, ruimte geven, te luisteren.

*Jeroen Smit:* Luisteren is moeilijk; weet je echt wat mensen bezig houdt.

*Harry Hendriks:* Je moet voortdurend eiken hoe we bezig zijn. Je moet door de fabriek lopen. De mensen moeten je zien. We hebben regelmatig een ‘Broodje met de Baas’. Er zijn townmeetings, gesprekken in kleine groepen. Éénmaal per jaar wordt een betrokkenheidsonderzoek uitgevoerd onder medewerkers. Vroeger beoordeelden wij mensen alleen op prestaties. Nu ook op “Hoe doe je het?” en “Hoe beoordelen mensen jou?”. Je kunt uitstekende resultaten hebben en toch niet goed functioneren. Dat kan dan niet nog een paar jaar zo blijven. Wat mijzelf betreft, ik moet meer tijd besteden aan het coachen van mensen

*Linda de Regt:* De lijnen in mijn bedrijf zijn heel kort. Ik loop door de fabriek en voer functioneringsgesprekken. Ik zit in kantine en hoor daar veel. Bij sollicitanten let ik erg op hun persoonlijkheid. Kennis vind ik minder belangrijk; het gaat meer om de motivatie om bij ons te gaan werken. Als bedrijf gaan we veel geven; we leiden mensen op. Dan verwacht ik van mensen dat zij ook echt gemotiveerd zijn.

## **Fatsoen moet je doen**

*Jeroen Smit:* Een stelling uit de parallelsessies was “Fatsoen moet je doen”.

Herken je dat en hoe breng je dat in de praktijk?

*Jaap Smit:* Authenticiteit is uiterst belangrijk. Ik wil geen spelletjes spelen, eerlijk zijn, kunnen zeggen “Dat is fantastisch”, maar ook “Dit moet niet zo”. Ik zeg wel eens:

“Ik ben geen baas van het CNV; ik ben overal verantwoordelijk voor maar ga nergens over”. Het helpt als je oprecht bent en overtuigingskracht hebt.

Er zit ook niets tussen wie ik thuis ben en wie ik op mijn werk ben. Ik ben overal dezelfde. Ik verberg niets. Alleen op de kansel kan ik misschien een ander mens zijn.

*Mariëtte Hamer:* Er bestaat een groot verschil tussen wat je in een paar quotes zegt voor de TV, en wat je bespreekt op partijafdelingen en in gesprekken met sociale partners. Uiteindelijk moet je beide toch integreren, moet je bij je zelf blijven.

## **Zelfreflectie**

*Jeroen Smit:* Vroeger ging je voor reflectie naar de kerk. Hoe doe je dat nu?

*Mariëtte Hamer:* Ik heb een plek ergens op weg naar huis waar ik ga zitten. Daar denk ik dan na of doe ik helemaal niets. Dan krijg ik energie.

*Jaap Smit:* Ik ben blijven preken, een keer of 10 per jaar. Ook toen ik werkte in de artificiële wereld van de consultancy. Als ik dan naar huis rijd, denk ik: “Dat heb ik mezelf weer eens goed verteld en als mensen er ook iets aan hebben, is dat ook nog mooi”. Je moet op smaak blijven.

*Harry Hendriks:* Ik woon in een buitengebied en heb dat daarmee al een beetje vanzelf. Ik zit ook in een paar reflectiegroepen waarin we openhartige gesprekken voeren. Je moet open blijven staan voor diversiteit.

*Linda de Regt:* Ik gebruik meestal mijn man om tegen aan te praten. Met hem bespreek wat op mijn hart ligt en kom ik bij mijzelf, bij mijn normen en waarden.

## **Diversiteit**

*Jeroen Smit:* Wat betekent diversiteit?

*Harry Hendriks:* Het is soms ongemakkelijk om mensen aan te nemen die anders zijn. Maar we vormen een afspiegeling van de samenleving. Verzorgingsproducten moet je ontwikkelen met vrouwen. In onze directies is te weinig verschillend pluimage. Dat vindt de buitenwereld een probleem. Geleidelijk moeten de lagen in ons bedrijf meer divers worden. Daarvoor hebben we ook doelstellingen geformuleerd. We beginnen van onderop. Vrouwen katapulteren van buiten naar binnen werkt niet.

*Mariëtte Hamers:* Je moet eerlijk zijn en je afvragen: worden dezelfde eisen gesteld aan vrouwen als aan mannen. Vrouwen zijn bij de banken als eersten ontslagen.

## **Vrije tijd op het werk**

*Jeroen Smit:* Een bedrijf als Google zegt tegen zijn hoogopgeleiden: ik betaal je voor vier dagen; op de vijfde dag mag je doen wat je wilt. De meest briljante uitvindingen komen juist in de vrije tijd, in 'leisure time'.

*Harry Hendriks:* Bij Philips Research kunnen mensen de vrijdagmiddag zelf gebruiken. Innovatie is steeds meer het resultaat van teamwork, geen solistische activiteit. Een uitvinder bij ons heeft een oventje gemaakt dat geen

uitlaatgassen geeft - die gassen zijn gevaarlijk - , een motortje aandrijft voor licht en voor een radiootje. Dat introduceren we nu in India.

*Jaap Smit:* Het fileprobleem moet niet worden opgelost. In de file kom ik op gedachtes. Dat gebeurt ook als ik aan het zeilen ben.

Managen - van het woord *manus*, dat hand betekent - betekent: te veel dingen in eigen hand willen houden. Leiderschap gaat over “What could be done”, een voorbeeld zijn. We willen veel te veel de mensen beheersen.

## **Duurzaamheid**

*Jeroen Smit:* Als laatste dan duurzaamheid. Wij gaan de wereld niet beter achterlaten voor onze kinderen. Dat is tragisch. Misschien kunnen we wél betere kinderen achterlaten aan deze wereld. Een suggestie uit de parallelsessies was: “Vertel je kinderen regelmatig wat je doet voor deze wereld”.

*Jaap Smit:* Dat houd ik steeds mijn leden voor. Bijvoorbeeld bij de discussie over pensioenen. Het meeste gesputter komt van mensen die er het minste van zullen merken. Dan vraag ik hen: heb jij kinderen, wil jij dat zij na hun werkend leven ook van een pensioen kunnen genieten?

*Mariëtte Hamer:* We moeten niet het streven loslaten om een goede wereld achter te laten. De crises kun je verbinden. Daarin zijn de scholen belangrijk. Je moet investeren in kinderen. In een motie heb ik aangegeven dat we juist in deze tijd niet moeten bezuinigen op onderwijs. We moeten blijven groeien, ook als dat niet materieel kan.

*Harry Hendriks:* Met 1000 mensen zijn we naar scholen gegaan. We gaan kinderen vertellen wat er aan de hand is. We gaven gratis led-lampen. Die bezoeken werken naar twee kanten toe. Het roept veel enthousiasme op bij onze mensen. We gaan dit jaar met nog meer mensen naar scholen toe.

