

Impactbeslissingen voor welvaart en welzijn



Erno Hannink

**Benieuwd naar alle
boeken van Erno?**

ernohannink.nl/boeken



Inleiding

Welzijn en welvaart zijn twee onderwerpen waar je aandacht voor hebt in je bedrijf. Je bent betrokken bij het welzijn van je medewerkers en bij de welvaart van iedereen in jullie keten.

Wanneer je meer klanten helpt neemt de positieve impact van jullie bedrijf toe en daarmee stijgt het welzijn van mensen. Je wil dus groeien, maar of iedere vorm van groei ook goed voor ons is, dat betwijfel ik.

In een Anglo-Amerikaanse wereld is alles geoorloofd in ruil voor een toename van de waarde van het aandeel. In deze wereld lijkt groei in persoonlijke rijkdom het summum van succes. Het idee is: mijn welvaart is belangrijker dan jouw welzijn.

Deze onophoudelijke zucht naar meer (persoonlijke) welvaart heeft een negatief effect op het welzijn van vele anderen. De gevolgen van deze zucht naar groei in de welvaart wordt zorgvuldig uit het zicht gehouden. Denk hierbij aan de arbeidsomstandigheden en loon van met name mensen op het zuidelijk halfrond, ontbossing voor palmolie en soja en meer.

Anglo-Amerikaanse bedrijven denken in 'human resources': mensen zijn getallen in een spreadsheet waarmee je kunt schuiven zonder oog te hebben voor de gevolgen voor de omgeving. Met alle aandacht op de CEO en geconcentreerd op de resultaten van dit kwartaal en jaar.

Dan zijn er de ondernemers zoals jij. Jullie werken aan een positieve impact op de wereld waarbij jullie rekening houden met alle betrokkenen. Als ondernemer heb jij de mogelijkheid om de vonk te zijn voor nieuwe kansen. De vonk waarmee je een positieve impact hebt terwijl je rekening houdt met ecologische en sociale gerechtigheid.

Jouw bedrijf is een plek waar aandacht is voor de gevolgen en impact op de lange termijn, voor alle betrokkenen. Je stelt vragen en luistert naar de mensen in je team. Er is ruimte om te groeien en om te bloeien. Je investeert in de ontwikkeling van de mensen.

Samen zijn we in staat om een beter welzijn voor de mens en het milieu op de gehele aarde te realiseren.

De overgang van Anglo-Amerikaans naar Europees ondernemen, dat is waar dit boek over gaat. De mkb-ondernemer maakt het verschil, dat was al zo en dat geldt nog meer voor de toekomst.

Aankondiging

In 2022 komt mijn nieuwste boek uit over impactbeslissingen voor ondernemers, een 'echt' boek, waarvoor ik samenwerk met een uitgever. Daarnaast ben ik samen met Pieter van Osch bezig om deze boekjes die ik ieder kwartaal uitgeef een andere uitstraling te geven zodat jij ze beter kunt bewaren en kunt terugvinden in je boekenkast.

Lees verder over hoe jullie kunnen groeien in impact met oog voor het welzijn van alle betrokkenen. Ik deel als eerste het verhaal van Dan Price en de impact die hij heeft op zijn bedrijf door het loon van iedereen in het team aanzienlijk te verhogen.

Inhoudsopgave

• De omzet is verdrievoudigd met een minimumloon van 70.000	6
• Ruimte maken om te floreren	8
• Waarom wil je ondernemen volgens het oneindige spel	10
• Groeien met deze missie	13
• Stimuleer ongelijkheid	17
• Bewust van je negatieve impact	19
• Positieve impact continu uitbreiden	21
• De impact van aandeelhoudersfocus	23
• Stop met de aandeelhoudersfocus	26
• De groene leugen	28
• Winst is de zuurstof voor positieve impact	30
• De 10 principes van betekenisvol ondernemen	32
• Twee vragen voor jou	33
• Over de auteur	34
• Word de ondernemer die doelen op tijd realiseert	36
• Vragen	38

De omzet is verdrievoudigd met een minimumloon van 70.000

Of Dan Price met zijn bedrijf Gravity Payments het ideale voorbeeld is weet ik niet, maar wat wel duidelijk is, is dat meer gelijkheid in inkomen en openheid over het inkomen binnen je bedrijf een positief effect heeft op de gemoedstoestand van je werknemers. Van marktconforme betaling naar meer gelijkwaardigheid in het bedrijf.

In 2015 besloot de CEO van Gravity Payments om zijn eigen jaarlijkse salaris van \$ 1.1 miljoen terug te brengen naar \$ 70.000, waardoor het mogelijk werd om alle mensen in het bedrijf naar een minimum jaarsalaris van \$ 70.000 te brengen.

Er zijn wel een paar dingen waarvan niet helemaal duidelijk is waarom hij ze heeft doorgevoerd, maar wat vaststaat is dat deze actie in de afgelopen jaren voor veel verbetering heeft gezorgd in het bedrijf.

‘Since our \$70k min wage was announced 6 years ago today:

- Our revenue tripled
- Head count grew 70%
- Customer base doubled
- Babies had by staff grew 10x
- 70% of employees paid down debt
- Homes bought by employees grew 10x
- 401(k) contributions grew 155%
- Turnover dropped in half
- 76% of employees are engaged at work, 2x the national average
- Customer attrition fell to 25% below nat'l average
- We expanded to a new Boise office & enacted \$70k min wage there
- Our highest-paid employee makes 4x our lowest-paid employee, down from 33x’

De berichten van Price op Twitter van de laatste tijd zijn zeer kritisch naar de CEO's en bedrijven die miljarden verdienen en veel te weinig doen voor hun medewerkers en zeer kritisch over inkomensongelijkheid.

Tom van der Lubbe zegt ook dat je door de medewerkers op de eerste plek te zetten meer tevreden klanten krijgt. Al drie jaar op rij staat Viisi op

de eerste plek in de categorie tot 50 medewerker bij Great Place to Work. Ze hebben ook de hoogste beoordeling van klanten die hypotheekadvies vragen.

De ruime beloning die Dan Price zichzelf had toegekend in 2014 was volgens verschillende media niet marktconform, in relatie tot het aantal medewerkers en het nettoresultaat van het bedrijf. Het inzicht dat Price in 2015 kreeg en heeft doorgevoerd in zijn bedrijf heeft ervoor gezorgd dat medewerkers veel minder zorgen hebben over geld. Gelukkige medewerkers zijn goed voor je bedrijf, bewijst Price, net als Viisi.

Tijdens corona had het bedrijf van Price het lastig, net als vele andere bedrijven. De medewerkers kozen ervoor om de schouders eronder te zetten en een loonsverlaging te accepteren om het bedrijf erdoorheen te trekken, gezamenlijk. Ondertussen heeft Gravity Payments iedereen het achterstallige loon terugbetaald.

Het idee dat de CEO enkele tientallen tot ruim vierhonderd keer meer kan verdienen dan de minstverdienende in het bedrijf is absurd. De hoogopgeleide managers en CEO's hebben het over marktconforme betalingen en dat het verhogen van het minimumloon banen kost. Tegelijkertijd zijn zij het die bepalen dat 'marktconform' datgene is waarmee ze de meeste winst behalen en niet wat het meest gelijkwaardig is.

Price verdiende in 2015 ruim 30 keer meer dan de minstverdienende in het bedrijf en vond het op dat moment normaal. Wanneer je een andere lens opzet en kijkt naar wat mensen nodig hebben, bij welk inkomen er geen geldzorgen meer zijn en mensen gelukkig zijn, dan zit de minstverdienende in het bedrijf daar altijd onder en zit de meestverdienende er ver boven.

Price heeft zich op een dag gerealiseerd dat dit niet klopt. Dat het beter voor de samenleving is als er meer gelijkheid is in inkomen. Hij heeft ondertussen ervaren dat dit goed is voor de medewerkers, daarmee voor de klanten en daardoor voor het bedrijf.

Ruimte maken om te floreren

Altijd het maximale eruit halen is een gevaarlijke strategie, omdat je dan momenten van rust en optimalisatie mist. In het boek *Weer floreren* vertelt Bowine Wijffels over tien natuurlijke keuzes voor toekomstbestendig organiseren. Deze keuzes zijn gebaseerd op de natuur, ze geeft voorbeelden van hoe het in de natuur werkt en legt de link naar de keuze voor je bedrijf.

Een van die tien keuzes is: plaats optimalisatie boven maximalisatie. Wijffels laat zien dat het vreemd is dat we in de huidige economie, het kapitalisme, een focus hebben op (winst)maximalisatie. De gemiddelde mens wil altijd meer (verdienen) en bedrijven moeten altijd groeien. Ieder kwartaal moet er een hogere omzet zijn dan in het kwartaal ervoor. Het liefst ook een hogere winst. De economie van het land moet ieder jaar weer groeien. China wil bijvoorbeeld dat de inwoners meer kinderen krijgen en dat die meer kopen, waardoor er in de toekomst meer medewerkers zullen zijn, zodat de economie kan blijven groeien.

Wanneer de stijging van de omzet en/of winst tegenvalt dan is er een negatieve emotie in het bedrijf en vaak ook in de markt. Dit alles is gebaseerd op een voorspelling uit het verleden die gedaan is zonder dat men precies wist wat er zou gaan gebeuren. Je doet een schatting maar er zijn zoveel dingen die een rol spelen waar jij geen invloed op hebt.

Tegenslag

Wat we zeker weten is dat er om de zoveel jaren een tegenslag is. We hebben op dit moment nog geen idee wat de volgende tegenslag zal zijn, maar we weten zeker dat die komt. Een onverwachte en oncontroleerbare tegenslag. Soms is het een verwachte tegenslag die ineens versneld op ons afkomt. Zo was er in 2020 en 2021 voor veel mensen en bedrijven de tegenslag van corona. Wanneer je de jaren ervoor zuinig bent geweest en reserves hebt opgebouwd dan betekent zo'n tegenslag niet het einde van je bedrijf. Wat we zien is dat na een moment van bezinning zo'n tegenslag vaak ook nieuwe kansen biedt.

Vooraf bij grote bedrijven zie je dat er in geval van maximalisatie een focus is op de winst van dit kwartaal, een kortetermijnvisie. De aandeelhouder blijft ook in een lastige periode vragen om zoveel mogelijk rendement, al gaat dit ten koste van mensen of de omgeving. In goede tijden wordt bij deze

bedrijven ook zoveel mogelijk winst uit het bedrijf gehaald en uitgekeerd aan de aandeelhouders en bestuurders in de vorm van bonussen, zoals bij KLM en Booking. Hiermee verwijderen ze ieder grammetje vet, waardoor ze in lastige periodes niets hebben om op te teren. De grote bedrijven schromen dan niet om bij de overheid aan te kloppen voor financiële steun.

In het mkb en bij familiebedrijven die denken in generaties zie je dat er veel meer rekening wordt gehouden met een mogelijke tegenslag in de toekomst. In een periode dat het tegenzit worden de bestaande processen geoptimaliseerd en worden mensen en eventueel de opgebouwde reserves aangesproken. In de betere periodes worden de reserves weer aangevuld.

Groeien en bloeien

In de natuur zie je met de seizoenen momenten van groei en momenten van rust. Bij dieren zie je dat ze veel gebruikmaken van rust om daarna weer in actie te kunnen komen. Bij bomen en planten zie je ook dat ze minder energie in de groei stoppen wanneer er in een jaar minder voedingsstoffen zijn, bijvoorbeeld door droogte.

Door periodes van rust in te bouwen in je bedrijf zorg je voor ruimte om op adem te komen bij je team. Het geeft je de tijd om processen te optimaliseren en producten te verbeteren. Door deze ruimte krijgen je bestaande klanten meer aandacht en blijven ze tevreden. Een moment waarop je kunt werken aan de opleiding en verbetering van je mensen. Wat zou er met de groei van je bedrijf gebeuren wanneer je af en toe rust neemt en ruimte maakt om te bloeien? Om te genieten van het moment, te genieten van wat je bereikt hebt, en successen te vieren, zodat je ook ziet wat allemaal gelukt is en dat geluk kunt beleven.

Ik herken het ook in het hardlopen. Een van de eerste dingen die ik leerde van de coach was dat meer kilometers rennen in een rustig tempo mij beter zou maken. Rennen in een rustig tempo of een rustdag nemen geeft mijn spieren en pezen de ruimte om weer op kracht te komen. Door telkens hard te werken en op een hoog tempo te lopen krijg ik last van blessures en blij ik hangen op een bepaalde snelheid. Door een hoog tempo af te wisselen met rustig lopen word ik op de langere termijn beter en sneller, met minder blessures.

Wil je meer leren over bloeien, vraag dan het [whitepaper ‘Groeien en Bloeien in bedrijf’](#) aan op scaleupimpact.com/onderzoek-werkgeluk.

Waarom wil je ondernemen volgens het oneindige spel

‘Als je niet bouwt aan je bedrijf om het te verkopen, dan werk je aan een hobby’ kreeg ik te horen over de plannen voor het komende jaar die ik zojuist gedeeld had. Het plan was niet ambitieus genoeg volgens Dirk, de serie-ondernemer in onze mastermind die ik zeer waardeer. ‘Maar wat als je helemaal geen plannen hebt om je bedrijf te verkopen?’ zei ik zachtjes voor mezelf.

Zijn advies was om het boek *Build to Sell* van John Warrillow te lezen. Uiteraard deed ik dat en het boek leest lekker weg. Het is een parabel met een verhaal over een ondernemer die zijn bedrijf wil verkopen; de hoofdrolspeler heeft geen zin meer in ondernemen, maar het bedrijf blijkt niet verkoopbaar te zijn op dat moment.

In de maanden na dit inzicht gaat de ondernemer aan de slag met een adviseur om zijn bedrijf verkoopbaar te maken:

- Alle processen werden vastgelegd.
- Er werden mensen aangetrokken.
- Klanten werden voor een langere tijd gebonden via contracten.
- Als ondernemer maakte hij zichzelf misbaar en hij maakte zich los uit het dagelijkse werk.

Het is een schaalbaar bedrijf geworden waarin klanten maandelijks gefactureerd worden met een abonnement.

Het werk dat hij doet om zijn bedrijf schaalbaar te maken en een stabielere omzet per maand te realiseren is interessant. Er blijft me ook iets tegenstaan aan dit proces. Een bedrijf bouwen om te verkopen. Wat ga ik dan doen? Rentenieren? Een nieuw bedrijf bouwen? Commissaris worden van verschillende bedrijven? Waarom zou ik dat gaan doen wanneer ik plezier heb in mijn werk en wanneer de missie van het bedrijf nog lang niet is gerealiseerd?

‘Met het geld van de verkoop ben je in staat om nog meer bij te dragen aan je missie,’ was het antwoord van Dirk. ‘Het vermogen beleg je en van het rendement kun je ontspannen leven. Dan kun je doen wat je wilt zonder druk van klanten en kun je impact hebben,’ vulde hij aan.

Het lijkt op het verhaal van de visser en de zakenman uit het boek *The Why Café* van John P. Strelecky.

De kern van dit verhaal is dat de zakenman in gesprek raakt met een visser in een exotisch oord. De zakenman legt de visser uit hoe hij een miljoenenbedrijf kan opbouwen door het vissen op te schalen. Waarop de visser uiteindelijk vraagt: ‘En wat kan ik dan doen?’ De zakenman legt uit dat hij dan zijn bedrijf kan verkopen voor miljoenen, om dan te gaan doen wat hij wil. Terwijl de visser nu al doet wat hij wil.

Eindige spel

Een bedrijf uitbouwen en opschalen met het doel om het te verkopen zodat je veel geld hebt en kunt gaan genieten van het leven is een eindig spel. Het bedrijf moet in een zo kort mogelijke tijd zo groot mogelijk worden. Wat het product is en wat er allemaal verloren gaat ten koste van de groei is niet belangrijk, zolang je de focus houdt op dat einddoel, de verkoop van het bedrijf.

Geheel volgens die Anglo-Amerikaanse werkwijze heeft de auteur van *Build to Sell* een schaalbaar concept gemaakt. Warrillow heeft nog twee boeken over het onderwerp geschreven en heeft een systeem opgezet waarin online adviseurs en ondernemers kunnen aansluiten. Het Value Builder System heeft meer dan 40.000 gebruikers.

In het eindige spel is er een duidelijk doel voor de oprichter, ondernemer of CEO: zoveel mogelijk waarde creëren in het bedrijf zodat het bedrijven kan opkopen om de grootste te worden of zelf overgenomen kan worden. Je hebt een concreet doel met een eindige horizon. Al je acties en beslissingen zijn gericht op dat doel en je kijkt niet verder dan die horizon.

Het is een spel waarin aan het einde één winnaar is en vele verliezers. Iedere confrontatie met andere spelers in de markt is erop gericht om de grootste te worden. Wanneer je eenmaal de enige in de markt bent bepaal jij de regels. Leveranciers worden uitgeknepen en klanten betalen te veel. De negatieve impact op de maatschappij en het milieu is een probleem van een ander, er wordt alles aan gedaan om de winst steeds verder te vergroten.

Oneindige spel

Het alternatief is dat je het bedrijf ziet als een onderdeel van het oneindige spel. De hele planeet, de natuur en het leven zijn een oneindig spel.

We leven in een wereld die gericht is op samenwerking, op samen overleven.

De natuur is erop gericht om oneindig lang te kunnen voortbestaan.

Verschillende soorten houden elkaar in balans. Wanneer we een onderdeel in de keten verstoren dan heeft dat effect op de gehele keten. De mens is onderdeel van deze keten. Als ondernemer kun je je bedrijf zien als onderdeel van een groter geheel, een schakel in de keten.

Wanneer je een missie hebt (het bestaansrecht van je bedrijf) die groter is dan jijzelf, dan is het logisch dat je heel anders naar de wereld kijkt. Je hebt er belang bij dat leveranciers het goed hebben. Dat klanten een eerlijke prijs betalen voor jouw spullen zodat ze blijven komen. Dat je een bijdrage levert aan de samenleving waarin je onderneemt en een positieve impact hebt op het milieu.

Terwijl je bouwt aan je bedrijf, bouw je tegelijk aan je missie. Door de groei van je bedrijf neemt je positieve impact toe. Het is logisch dat deze impact blijft groeien, zelfs wanneer jij als oprichter er niet meer bij betrokken bent.

In het oneindige spel gaat het er niet om dat je een zo groot mogelijk persoonlijk inkomen of vermogen vergaart, het gaat om een zo groot mogelijke impact. Winst is noodzakelijk voor de groei van je bedrijf en daarmee voor je impact, maar deze winst investeer je in je bedrijf of in projecten en andere bedrijven die bijdragen aan je missie. De steward ownership en de coöperatie zijn eigenaarsvormen die dit ondersteunen. Hiermee kan je bedrijf blijven groeien en betekenis hebben voor de volgende generaties. Bedenk bij wat je vandaag besluit welk effect dat heeft op de komende zeven generaties, dat is een handige richtlijn.

Groeien met deze missie

Waar ik al heel mijn leven moeite mee heb is de ongelijkheid wat betreft inkomen en vermogen over de wereld. De afstand van de één procent tot de rest. Zelfs in Nederland, een land waarin we zelf vinden dat alles redelijk eerlijk is verdeeld, is er een groot gat tussen de mensen met veel vermogen, de veelverdieners en de rest.

Uit het boek *Fantoomgroei* kun je leren dat dit gat alleen maar groter wordt. De één procent wordt steeds rijker, maar de rijkdom en het inkomen aan de onderkant stijgt niet. Terwijl de efficiëntie is gestegen bij de Nederlandse bedrijven in de afgelopen decennia heeft zich dat niet vertaald naar meer inkomen voor de medewerkers. Dat voordeel is rechtstreeks naar de aandeelhouders gegaan.

Tegelijk zien we al jaren dat het milieu achteruit holt. Terwijl we als economie, als land en als wereld steeds rijker worden, wordt de ongelijkheid groter en gaat het steeds slechter met het milieu. We hebben genoeg middelen (geld) om het op te lossen, maar die middelen worden voor andere doeleinden gebruikt. Het geld wordt rondgepompt door de aandeelhouders om het nog verder te laten toenemen. Ze hebben al genoeg, maar willen steeds meer.

De problemen die aandeelhoudersfocus veroorzaakt

Er is een duidelijke relatie tussen de focus op aandeelhouders, de kortetermijnwinst en de twee problemen die ik hierboven schets. De focus op altijd maar groeien om zo de waarde van de aandelen te laten stijgen voor nog meer rendement heeft een negatieve impact op de andere belanghebbenden van een bedrijf (alle stakeholders).

- **Medewerkers** – een bedrijf dat een focus heeft op de financiële winst op de korte termijn investeert niet in de medewerkers. Doordat vakmanschap niet wordt gestimuleerd en gewaardeerd door de aandeelhouder is de drempel laag om afscheid te nemen van mensen wanneer het economisch tegenzit. Door hoe deze bedrijven de processen van mensen inrichten, en doordat de taken van mensen zijn gestandaardiseerd en de verantwoordelijkheid zo klein mogelijk is gemaakt zijn mensen gedegradeerd tot een uitwisselbaar productiemiddel (denk bijvoorbeeld aan nul-urencontracten en ZZP-ers).

- **Innovatie** – innoveren om een positieve impact te hebben, bijvoorbeeld met betrekking tot de duurzaamheidsdoelen van de VN gebeurt niet in een bedrijf met een aandeelhoudersfocus. Als het al gebeurt is het een marketingmiddel om meer producten te verkopen. Investerings in innovatie op de langere termijn gaan ten koste van de kortetermijnresultaten. Door de innovatie te minimaliseren groeit het financiële rendement. Een logische keuze gezien vanuit de aandeelhouder, die alleen kijkt naar de economische winst.
- **Maatschappij** – de aandeelhouders hebben geen relatie met de buurtbewoners en mensen. Daarnaast zijn ze wars van de bemoeienissen vanuit de overheid, omdat de indruk bestaat dat de bedrijven en de markt dingen veel beter kunnen organiseren. Dus verplaatsen deze bedrijven zonder pardon de productie naar landen waar ze zo min mogelijk belastingen hoeven te betalen. Het resultaat voor de aandeelhouder loopt verder op en de maatschappij krijgt er weinig voor terug; terwijl de rest investeert in infrastructuur, gezondheidszorg en scholing maken zij er gebruik van zonder ervoor te betalen. Wanneer het helemaal tegenzit moet de overheid zelfs inspringen bij grote bedrijven, zoals we hebben gezien bij de kredietcrisis en de coronapandemie, omdat de bedrijven zelf te weinig middelen hebben. De aandeelhouders hebben in de economisch positieve jaren ervoor gezorgd dat het geld uit het bedrijf is gehaald en via de waarde van de aandelen naar de aandeelhouders is gevloeid.
- **Milieu** – doordat de milieu-eisen in Westerse landen wordt aangescherpt maken bedrijven meer kosten om hieraan te voldoen. Voor de aandeelhouders is het verhuizen van de productie naar landen die nog niet zo streng zijn met de milieu-eisen en waar er minder aandacht is voor arbeidsomstandigheden, opnieuw geen probleem. Het levert immers minder kosten, minder gedoe en dus meer winst op voor het bedrijf en daarmee voor de aandeelhouders.

Het hoogste doel van de aandeelhouder is meer omzet en meer winst, zodat de aandelen in waarde stijgen en er ook meer dividend kan worden uitgekeerd. Het belangrijkste wat je dan te doen hebt is zoveel mogelijk producten verkopen met een zo groot mogelijke marge. Voor een grotere marge gebruik je een hogere verkoopprijs (in de farmacie bijvoorbeeld) of lagere kosten (kledingbranche bijvoorbeeld).

Meer producten produceren met een grote marge en een kortere levensduur is goed voor de aandeelhouder, maar slecht voor alle andere belanghebbenden.

Mijn bijdrage

Ieder weldenkend mens ziet de problemen die hierdoor zijn ontstaan, maar de aandeelhouders zien het anders: zij hebben de plicht om zoveel mogelijk te verdienen, want daar wordt de economie beter van, en de problemen die daarmee (zijn) ontstaan mag een volgende generatie oplossen.

Op deze twee onderwerpen concentreer ik me de komende jaren:

- de afstand tussen de meest- en de minstverdienende verkleinen;
- een positieve bijdrage leveren aan het milieu.

Deze twee onderwerpen houden me al bijna vijftig jaar bezig, maar tot nu toe beperkte ik dit tot mijzelf en mijn eigen omgeving. Dit gaat nu veranderen. Mijn kernkwaliteiten ga ik inzetten om deze missie met mijn bedrijf en samen met andere ondernemers te ondersteunen, onder het motto ‘1% beter iedere dag’.

Dit doe ik door ondernemers te helpen om afscheid te nemen van het Anglo-Amerikaanse denken en over te gaan op het Europees ondernemen.

Waarom Europees ondernemen?

In de denkwijze van het Europees ondernemen, gebaseerd op de Rijnlandse principes, gaat het over alle belanghebbenden. De focus van de aandeelhouder wordt verschoven naar alle belanghebbenden (stakeholders, als je dat een fijner woord vindt).

In het Europees ondernemen werk je bijvoorbeeld aan het vakmanschap van je medewerkers. Als bedrijf investeer je in je medewerkers door ze te ontwikkelen. Dit maakt het lastiger om afscheid van ze te nemen wanneer het even tegenzit. Want die periodes die tegenzitten komen telkens weer, maar daarna trekt de markt ook weer aan, dan heb je die mensen weer nodig.

In het Europees ondernemen denkt het bedrijf mee met de samenleving, want het bedrijf maakt er zelf onderdeel van uit. Er is betrokkenheid van de aandeelhouders met de omgeving van het bedrijf.

In het Europees ondernemen denk je na en innoveer je op de producten om ze minder belastend te laten zijn voor het milieu. Dit kan nog veel meer en daar ga ik aan werken met de ondernemers die ik coach.

Aandeelhouders **investeren** in bedrijven omdat ze willen dat de impact groeit en ze zo de ondernemer kunnen helpen om de missie te realiseren. Ze **beleggen** niet meer voor een zo hoog mogelijk rendement. Het verschil tussen investeren en beleggen is betrokkenheid.

Veel van deze Rijnlandse gedachten zijn via de ondernemer als vanzelf de basis bij kleinere bedrijven en familiebedrijven. Tegelijk is er veel ruimte om actiever te werken aan het terugbrengen van de ongelijkheid en om een surplusbijdrage te leveren aan het milieu.

Karrensporen

De overgang naar Europees ondernemen betekent dat je moet veranderen en dat er zaken moeten stoppen in je bedrijf. Het boek *Stop*. van Marije van den Berg liet me zien wat stoppen zo lastig maakt, namelijk de gewoontes die bedrijven en de mensen in de bedrijven hebben ontwikkeld. Ze hebben als het ware karrensporen gesleten in het bedrijf met routine en regels. Dat is precies waar ik de ondernemer en het bedrijf bij help: die karrensporen aanwijzen en er met krachtige coaching en accountability voor zorgen dat mensen uit dat oude spoor blijven en de nieuwe weg blijven volgen.

Al vaker schreef ik over het belang van een duwer (een coach) die je telkens kleine correcties geeft wanneer je dreigt weer in het oude spoor te geraken. Daar help ik ondernemers bij en ik ben er goed in. Samen met de ondernemers ontwikkel ik nieuwe karrensporen op weg naar meer inkomensgelijkheid en een beter milieu.

Voor mijn missie deel ik ook kennis en inzichten om ondernemers te helpen, bijvoorbeeld de gesprekken met Sebastiaan Klein en Gijsbert Koren om te leren over steward ownership, met Diederik Janse over zelfsturing en met Alfred Griffioen over coöperaties. Zij vertellen hoe je concreet de maximale afstand tussen de meest- en de minstverdienende in het bedrijf vastlegt en ervoor zorgt dat je het bedrijf niet zomaar kunt verkopen als aandeelhouder. Dit wil niet zeggen dat je als ondernemer niet beloond mag worden voor je inzet en de risico's die je genomen hebt, maar het is goed dat er een plafond is. Van exorbitante rijkdom wordt de wereld niet beter.

Stimuleer ongelijkheid

Hoezo ongelijkheid stimuleren? In mijn missie staat dat ik de afstand tussen de meest- en de minstverdienende wil verkleinen, minder ongelijkheid wat betreft inkomen dus. Daarvoor is meer ongelijkheid in je bedrijf nodig.

Door een diverser team te ontwikkelen draag je bij aan een meer gelijkwaardige verhouding in de maatschappij.

Ik leef in een witte omgeving en ben me zelden bewust van de privileges die ik heb. Ze zijn voor mij vanzelfsprekend. Ik heb een witte bril op. De meeste mensen met wie ik werk zijn wit, christelijk en hetero.

Ik kan veel actiever en bewuster op zoek gaan naar de mensen die ik door mijn vertrouwde lens over het hoofd zie. Mensen van kleur, met een ander geloof, mensen die hun school niet hebben afgerond, praktisch opgeleide mensen, mindervalide mensen, jonge en oudere mensen, mensen die niet hetero zijn. Als ik zelf niet bijdraag aan de verandering ben ik onderdeel van het probleem.

Waarom past inclusie bij mijn missie? Het zijn precies deze mensen die minder kansen krijgen en starten met een achterstand in de maatschappij. Deze achterstand is bijvoorbeeld herkenbaar omdat ze vanaf de start op de arbeidsmarkt minder verdienen dan de witte christelijke hetero mannen in dezelfde functie.

Groeien

‘Dat klopt,’ zei [Ruth Nahumury](#), in ons gesprek een jaar geleden, ‘meer diversiteit betekent meer gedoe.’ En dat is goed.

Gedoe is de motor achter ontwikkeling en verbetering. Meer gedoe betekent uit de comfortzone komen. Meer gedoe betekent praten met elkaar over de verschillen. Meer gedoe betekent elkaar beter leren kennen in een snelkookpan. Het betekent discussies en leren van elkaar. Tenminste, wanneer je meer gedoe omarmt en er werk van maakt.

De afstand verkleinen

De afstand tussen de minstverdienende en de meestverdienende verkleinen is een deel van mijn missie. Dit kun je doen door de grens aan de bovenkant en de grens aan de onderkant aan te passen. Wat ik heb geleerd van steward ownership is dat het goed is om een maximale verhouding vast te leggen tussen de meest- en de minstverdienende in het bedrijf.

Dit betekent meestal dat er daarmee een duidelijke grens is voor de oprichter en ondernemer en ook een duidelijke ondergrens voor de praktisch opgeleide mensen in het team. Sebastian Klein heeft de verhouding bij NN Publishing vastgelegd op maximaal vier keer, anderen hebben de verhouding bijvoorbeeld op maximaal acht keer vastgelegd. Wil je als oprichter meer verdienen, dan ga je dus de beloning van de minstverdienende verhogen.

Wil je leren over diversiteit en hoe je dit in je bedrijf bewust toevoegt?

Luister dan naar deze gesprekken:

- [Iedereen wordt gehoord bij inclusie – Ruth Nahumury](#)
- [De goede boodschap van inclusie – Bouchra Talidi](#)
- [Ontdek het effect van meer diversiteit in je team – Melvin Tjoe Nij](#)
- [Wat moet ik met al dat geld – Monique Bolung](#)

Bewust van je negatieve impact

Brrr, nu ik buiten sta merk ik direct hoe fris het nog is in april. Rustig loop ik de straat uit en ga rechtsaf de Gasperilaan op. Er liggen een blikje en een plastic flesje in de berm. Ik raap ze op en loop door. Even verderop gooi ik het zwerfvuil in een afvalbak.

Ondertussen weet ik waar de afvalbakken staan en raap ik bij iedere wandeling of rustig rondje lopen ten minste één stuk afval op. Meestal gaat het om blikjes en plastic flesjes. Verder ben ik alert op mondkapjes. Mijn ogen speuren als vanzelf de grond af naar afval. Transparantie: wanneer de afstand tot de volgende afvalbak te groot is of ik een snelle ronde loop, laat ik het liggen.

Bewustwording op de basisschool

In groep 7 en 8 kregen mijn dochter en een aantal andere leerlingen uit de klas ieder een geel hesje, een grijper en een vuilniszak. Het was de bedoeling dat er in de weken erna een paar keer een ouder meeging met het groepje om afval op te ruimen. Enthousiast begonnen de kinderen afval op te ruimen, van de straat, van het speelveld, uit de bosjes en struiken. Ik geloof dat deze actie de kinderen bewust maakt van afval dat anderen weggoaien, en hoop dat ze hierdoor later zelf geen afval weggoaien op straat of in de natuur.

Bewustwording met prikkels

Sinds een paar jaar wordt in onze gemeente het restafval zoveel mogelijk gescheiden om recycling eenvoudiger te maken. Telkens weer zet de gemeente een stapje om mensen bewust te maken van recycling en minder afval. De scheiding begon met plastic zakken, hierin kon plastic en blik. Later werd de oranje container ingevoerd met duidelijke uitleg van wat in welke container hoort. Wij hebben op dat moment ook gekozen voor een kleinere grijze container en een grote groene.

Nu is iedere maand onze oranje container vol en de grijze vaak half leeg. Het lijkt een verbetering, maar de hoeveelheid plastic en blik in de oranje ton is aanzienlijk. In 2022 zet de gemeente een nieuwe stap en moeten we bijbetalen voor iedere keer dat de grijze container geleegd wordt. Het zal ons nog meer dwingen tot nadenken over welk afval we in de grijze container gooien.

Wanneer ik bewust naar het afval kijk valt me op hoeveel afval ik maak, en dat dat afval vooral bestaat uit plastic verpakkingen.

Door het boek *De verborgen impact* van Babette Porcelijn werd ik me bewuster van de gevolgen van de dingen die ik doe, over de hele wereld. Wat zijn de gevolgen wanneer je een laptop of mobiele telefoon koopt of wanneer je autorijdt? Je kunt op de website van Porcelijn een test doen om te ontdekken wat jouw verborgen impact is, ga naar mijnverborgenimpact.nl.

Bewustwording in je bedrijf

Wanneer je aan de slag gaat met de positieve impact van je bedrijf dan is het belangrijk om naar de gehele keten te kijken, dus naar alle stappen in de levering en het gebruik van grondstoffen, verpakkingen, hergebruik, en naar wat de klant doet met je product na gebruik. In het [gesprek met Rob van den Dool van Yumeko](#) leer je hoe hij telkens weer een volgende stap ontdekte in de keten met een negatieve impact op de planeet of de maatschappij.

Enkele vragen voor meer bewustwording van de negatieve impact van jullie keten:

- Hoeveel afval produceert jullie bedrijf?
- Hoeveel afval produceert iedere medewerker?
- Hoe gaan jullie leveranciers om met verpakkingen?
- Hoe worden de grondstoffen gewonnen?
- Wat zijn de arbeidsomstandigheden van de bedrijven die de grondstoffen en onderdelen leveren voor jullie product? Zou je zelf zo willen werken?
- Hoe worden de mensen betaald in de keten?
- Hoe duurzaam zijn de grondstoffen?
- Kopen jullie de nieuwste producten voor jullie medewerkers, bijvoorbeeld de nieuwste telefoons of de nieuwste laptops, omdat het kan?

Positieve impact continu uitbreiden

Slaap je onder een dekbed? Kijk eens op het label naar de vulling van je dekbed. Is het dons? Een grote kans dat de veren van jouw dekbed zijn geplukt van levende ganzen en eenden. Sorry voor het beeld dat je nu in je hoofd hebt, maar dit is de werkelijkheid. Waarschijnlijk wist je net als ik niets van deze vuiligheid.

Wanneer je daar als mens in de westerse maatschappij met enig gevoel naar kijkt dan kan het niet anders dan dat je denkt: dit mag niet langer gebeuren. Zo begon voor Stephan Zeijlemaker en Rob van den Dool het gevoel dat ze de keten van donsdekbedden wilden veranderen, en daarom begonnen ze de ontwikkeling van dekbedden waarvoor ganzen en eenden niet levend geplukt hoefden te worden. En zo ontstond Yumeko.

[Rob van den Dool vertelt in ons gesprek](#) over telkens opnieuw ontdekken dat je totale impact nog niet positief is als je verder in de keten komt.

Pieter van Osch gebruikt de volgende definitie voor impact:

‘Positieve waarde realiseren voor velen zonder schade voor iemand of iets.’

En dat zonder schade voor iemand of iets kan best lastig zijn, hebben bedrijven als Yumeko, Tony’s Chocolonely en Patagonia ervaren.

Toen Rob en Stephan de eerste stap hadden gezet voor het dons liepen ze als vanzelf tegen de volgende misstand in de keten, zoals het katoen waar de dekbedden van gemaakt worden. De boeren die deze katoen verbouwen en oogsten krijgen veel te weinig betaald. Dus gingen ze daarmee aan de slag. Ze betalen nu de katoenboeren meer dan gemiddeld, een eerlijk loon. Ze voelen zich een stuk beter hierbij, maar realiseren zich ook dat katoen als grondstof veel water nodig heeft en wordt verbouwd in gebieden waar het watertekort ieder jaar ernstiger wordt. Er daarom is er een zoektocht gestart naar een goed alternatief voor katoen.

Een ander onderdeel is de verpakking voor de verzending naar de consument, karton. Wat doet de consument met de kartonnen doos als ze het dekbed heeft ontvangen? Ze gooit het weg. Het maken van karton voor een verpakking die maar één keer wordt gebruikt is niet efficiënt.

Grotendeels wordt het karton gerecycled, maar daar gaat veel energie in verloren.

Wanneer het dekbed versleten is en de consument een nieuw dekbed koopt, wat gebeurt er dan met het oude dekbed? Wordt dit toegevoegd aan de afvalketen of ga je als leverancier je product weer ophalen om het te recycleren? Het hergebruik van deze materialen is op dit moment veel duurder dan nieuwe materialen gebruiken. Hoe ga je dit veranderen? Want je kunt jezelf ook niet uit de markt prijzen, dan krijg je te weinig klanten en bereik je de missie niet.

Een product maken met een positieve impact op de hele keten vraagt veel van je bedrijf. Het vraagt onder andere:

- continu investeren in de ontwikkeling;
- telkens weer onderzoeken waar er nog een negatieve impact is in de keten;
- hogere kosten en daardoor mogelijk een lagere marge voor je duurzaamheid;
- een langetermijnvisie en uithoudingsvermogen van de ondernemer.

Wanneer je als mens, die onderdeel is van de natuur en er niet boven staat, naar het product dekbedden kijkt, lijkt het logisch om te stoppen met het gebruik van dons. Yumeko worstelt ook met het feit dat Nederland de regels heeft aangepast voor eenden en ganzen, die mogen niet meer buiten loslopen. Terwijl Yumeko juist kiest voor dons van ganzen en eenden die niet hun hele leven binnen zitten. Het grootste deel van het ganzen- en eendenvlees wordt niet in Nederland, Duitsland of België geconsumeerd, maar ver daarbuiten. Voor de planeet is het zinvoller om zo dicht mogelijk bij de klant de spullen te houden, verbouwen en produceren. Telkens weer zie je nieuwe mogelijke verbeteringen voor een positieve impact. Soms zie je ze zelf niet en wijzen andere meer radicale partijen je erop en laten ze je zien waar het nog misgaat. Rob deelt een leerzame ervaring over hoe Yumeko negatief in het nieuws kwam door hoe enkele van de boeren met wie ze samenwerken met de ganzen omgaan wanneer ze naar de slachterij moeten.

Luister naar het gesprek dat ik had met Rob van den Dool in de podcast, [Activist die de keten verandert – Rob van den Dool](#).

De impact van aandeelhoudersfocus

Sinds de introductie van het Marshallplan drie jaar na het einde van de Tweede Wereldoorlog zijn we in Nederland steeds meer het Anglo-Amerikaanse model gaan verheerlijken. Nederland kreeg in dit plan van 1948 tot 1951 ruim \$ 1,1 miljard steun. Met deze hulp kreeg de focus op aandeelhouders steeds meer voet aan de grond in Nederland. Het wordt tijd dat we teruggaan naar focus op alle betrokkenen (stakeholders).

De focus op de waarde van het aandeel en daarmee op de aandeelhouder trekt ons langzaam het ravijn in. Voor mij ziet het eruit als een trein waarbij de locomotief al over de rand is en door de zwaartekracht de wagons die erachter hangen langzaam met zich meetrekt, hoe hard de mensen in de wagons ook aan de noodrem trekken.

Het wordt duidelijk hoe dit kan wanneer je bijvoorbeeld bedenkt dat de beloning van de CEO is gekoppeld aan de waarde van de aandelen. Wanneer de CEO zoveel mogelijk wil verdienen dan is het logisch dat hij de waarde van het aandeel probeert te verhogen. Dit gaat zelfs zo ver dat bedrijven aandelen terugkopen in plaats van te investeren in ontwikkelingen die goed zijn voor de planeet of maatschappij. Het verminderen van het aantal aandelen op de vrije markt verhoogt de prijs van de aandelen op de korte termijn, in tegenstelling tot duurzame investeringen in producten of bijvoorbeeld afvalvermindering, die misschien op de lange termijn iets opleveren, maar op de korte termijn niet voordelig zijn.

Met de focus dat de grafiek van de omzet en de winst alleen maar naar rechtsboven kan, dendert de trein door en blijven aandeelhouders en grote bedrijven gas geven. Dit terwijl ze al boven de afgrond hangen en de rest van de wagons proberen te voorkomen dat ze het ravijn in storten.

In het mkb en in familiebedrijven vind je deze houding veel minder. Hier zien we meer de kernelementen van het nieuwe Europees ondernemen terug, met V3I.

- Vakmanschap
- Vertrouwen
- Verbinding
- Inspiratie (visie)

Terwijl het Anglo-Amerikaanse denken gaat over command, communication, control, en information. Alles draait in deze Anglo-Amerikaanse bedrijven om grip. Grip op het bedrijf, de omzet, en de waarde van het aandeel. Het standaardiseren van processen tot kleine elementen omdat je denkt dat de medewerkers niet het juiste doen. Het vastleggen en registreren van allerlei informatie. Dat maakt deze bedrijven inefficiënt, het ontbreekt aan vertrouwen en de werknemers zijn getallen in een spreadsheet. De werknemers moeten alles vastleggen zodat de spreadsheet-managers kunnen uitrekenen waar nog meer winst te behalen valt.

In het Europese model zien we dat geld verdienen een gevolg is van waarde toevoegen voor de klant. De bedrijven die zich onderscheiden in een bepaalde niche verdienen ook veel geld, maar dat vloeit grotendeels terug in het bedrijf of de gemeenschap. Medewerkers worden ontwikkeld en opgeleid zodat klanten beter geholpen worden en zodat ze blijven bestaan op de lange termijn.

Markten zoals de financiële wereld, de gezondheidszorg, de pharma-wereld en de agri-industrie leunen op het Anglo-Amerikaanse model, waarbij het gaat om steeds meer geld verdienen en winst, en dit mag ten koste gaan van de planeet, de maatschappij en zelfs de eigen werknemers.

In de media en in boeken zie ik veel voorbeelden van oprichters en CEO's die megalomane vermogens hebben. Ze worden gebruikt als inspiratie, mensen als Elon Musk, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, de oprichters van Google, de oprichter van Salesforce, de Dragons in Dragons Den, zij zijn de succesvolle voorbeelden. Zo ziet succes eruit, wordt ons wijs gemaakt.

Een enorme wereldspeler die de gehele markt beheerst en onder druk van de aandeelhouders steeds meer partijen uitperst voor nog meer winst.

Terwijl het grootste deel van de economie draait op het mkb, bedrijven die wel hun belastingen betalen, heeft de overheid vooral oog voor de grote bedrijven. Kleine ondernemers worden door de overheid en banken ervaren als lastig en te klein om geld mee te verdienen, en als bedrijven die veel aandacht vragen. Het is eenvoudiger om oog te hebben voor de grote bedrijven, dat zijn de succesvoorbeelden. Maar wat is succes als deze bedrijven de overheidssteun doorsluizen naar de aandeelhouders en de maatschappij en de planeet uiteindelijk de rekening betalen?

De aandeelhouder merkt niets van werknemers die niet rond kunnen komen of fabrieken die worden gesloten omdat het werk is verplaatst naar gebieden waar het nog goedkoper is. De afstand van de aandeelhouder naar de werknemer en de impact van het bedrijf op de planeet en maatschappij zijn zo groot dat je je als CEO zonder emotie concentreert op de waarde van het aandeel en dividend. Dat herken ik ook bij mezelf wanneer ik in een indexfonds beleg, ik heb geen idee wie er achter dat index zit.

Met de blik gericht op de eerder genoemde succesvolle CEO's halen de oprichters van start-ups en scale-ups durfkapitaal op om zo snel mogelijk te groeien ten koste van alles. Dit zijn geldschieters die op een bepaald moment het geïnvesteerde kapitaal terug willen zien, met een flinke winst, bij een beursgang. Alles draait om omzet en winst. Dit zijn de plofkoppen onder de bedrijven, niet gezond, niet goed voor de planeet en niet lekker.

Willem Schramade zei het al in ons gesprek: we moeten naar investeren in plaats van beleggen. Investeren betekent dat je zelf zorgvuldig de bedrijven kiest die je wilt ondersteunen. Je bent betrokken bij het bedrijf, de oprichter en de mensen. Zo zei Rand Fishkin, oprichter van MOZ, dat hij nooit terug wil naar de durfkapitaal-werkwijze en met plezier belastingen betaalt met zijn nieuwe bedrijf. Hij heeft geld opgehaald bij investeerders in plaats van beleggers.

Dit alles klinkt misschien alsof ik de hoop verloren heb, maar niets is minder waar, het geeft me juist energie. Deze impact van aandeelhoudersfocus is wat we gaan doorbreken met de focus op duurzame impact en winst. Zonder winst kan een bedrijf niet groeien en bloeien, zonder duurzame impact houden we het niet vol op de planeet en in de maatschappij. Door meer ondernemers te laten zien hoe het Europees ondernemen werkt en wat je daarmee kunt verbeteren in je bedrijf draag ik hieraan bij. Door samen te werken en krachten te bundelen kunnen we de trein de andere kant op krijgen, uit dat ravijn en langzaam maar zeker op weg naar de nieuwe horizon. Een planeet waar de volgende zeven generaties ook van kunnen genieten.

Ga je mee? Meld je aan voor de masterclass Nieuw Europees Ondernemen en leer om evenwichtig te groeien. Meer informatie scaleupimpact.com/nieuw-europees-ondernemen.

Stop met de aandeelhoudersfocus

In het boek *Nieuw Europees organiseren* van Jaap Peters en Jaap Jan Brouwer leer je over de verschillen tussen het Anglo-Amerikaans ondernemen en het Nieuw Europees ondernemen.

Enkele belangrijke conclusies uit dit boek zijn dat Europees georganiseerde bedrijven:

- duurzamer zijn – ze bestaan langer en houden rekening met alle betrokkenen;
- efficiënter zijn – in minder tijd hebben ze meer resultaat;
- innovatiever zijn – een groot deel van de winst gaat terug naar het bedrijf, met name naar de innovatie.

De vier kenmerken van deze bedrijven zijn:

- Vertrouwen
- Vakmanschap
- Verbinding
- Inspiratie

De ondernemers en oprichters achter Europees georganiseerde bedrijven hebben meer oog voor de maatschappij en de planeet dan Anglo-Amerikaanse bedrijven. Het is de hoogste tijd om dit beeld te omarmen.

Het uitgangspunt bij de Europese ondernemers is vertrouwen. Wanneer je de mensen in je team een duidelijk doel geeft dan heb je er vertrouwen in dat ze weten hoe ze dit moeten bereiken. Doordat ze vertrouwen krijgen werken medewerkers autonoom, waardoor ze een gedrevenheid hebben om dagelijks het maximale eruit te halen. Hierdoor zijn deze bedrijven efficiënter.

Dit vertrouwen wordt veroorzaakt door het feit dat de Europese ondernemers geloven in vakmanschap. Mensen worden intern opgeleid en de opleiding stopt nooit. Met deze vakkennis zijn ze innovatiever.

Het bedrijf en de oprichter zijn verbonden met de omgeving, met de gemeenschap en met de planeet. Door deze verbinding willen mensen graag bij het bedrijf werken en blijven ze langer bij dezelfde werkgever. Dit zorgt voor een aanzienlijke reductie van de wervingskosten en de

investering om mensen in te werken. De ondernemer geniet vertrouwen van de omgeving, waardoor ze langer blijft en beter in staat is om vast te houden aan de langetermijndoelen en deze te realiseren.

Deze ondernemers geven de mensen inspiratie door telkens verhalen en hun visie te delen over de toekomst en uitdagende doelen. De ondernemer blijft langer bij het bedrijf, waardoor het verhaal consistent blijft.

Stop daarom met de verheerlijking van de zogenaamde successen van Anglo-Amerikaanse bedrijven en, belangrijker nog, van de CEO's met grote ego's die deze bedrijven leiden. Stop met de focus op durfkapitaal bij het starten van je bedrijf om het naar de beurs te brengen en te cashen. Bouw een duurzaam bedrijf en ervaar de rijkdom.

Houd de focus op de langetermijnbeslissingen voor je bedrijf waar iedereen beter van wordt.

Focus op het pensioen van je medewerkers, dan volgt je eigen pensioen als vanzelf.

De groene leugen

Tijdens het wandelen of hardlopen raap ik regelmatig zwerfafval op, vooral blikjes, plastic flesjes en mondkapjes. Ik weet waar ik op mijn looproutes de volgende prullenbak tegenkom. Het voelt als een kleine moeite om het afval op te rapen en in de prullenbak te gooien. Maar wat draagt dit eigenlijk bij? Hoeveel impact heb ik hiermee? Nauwelijks iets.

De bedrijven die hun producten blijven verpakken in wegwerpplastic, geen statiegeld willen invoeren op hun plastic flesjes, glas of blikjes, de bedrijven die liever geld steken in campagnes om mij als consument met een schuldgevoel op te schepen omdat ik rotzooi maak, doen deze dingen al sinds 1950. Geen wonder dus dat in mijn brein de gedachte zit: ik maak afval dus ik moet het opruimen en goed scheiden in de grijze, groene, blauwe of oranje container.

'The entire anti-litter movement was initiated by a consortium of industry groups who wanted to divert the nation's attention away from even more radical legislation to control the amount of waste these companies were putting out.'

Bron: MotherJones.com

Grootse beloftes van de geef hand

De laatste paar jaar zie je allerlei corporates beloftes doen over dingen die ze zullen bereiken voor een beter milieu in 2030, 2040 of 2050. Het klinkt heel groots, maar tot die tijd gaan ze rustig door met vervuilen door meer wegwerpproducten te maken en te verkopen, omdat het zo lekker verdient. De beloftes realiseren is voor een volgende CEO.

Zo belooft Coca-Cola al jaren dat ze het aantal flesjes van wegwerpplastic terug zullen dringen, maar in de jaarverslagen zie je alleen maar een toename van verkopen, omzet en dus ook van afval. Waarbij ze tegelijkertijd de overheden beïnvloeden en traineren zodat die geen statiegeld op verpakking invoeren. Ze hebben zogenaamd nog niet de expertise en logistiek in huis om dit uit te voeren, daarvoor vragen ze iedere vijf jaar nog een paar jaar de tijd.

Met intensieve campagnes wordt ons als consument wijsgemaakt dat wij de vervuilers zijn en onze eigen rotzooi moeten opruimen. Het klinkt zo logisch dat we denken dat dit klopt. Terwijl deze bedrijven tegelijkertijd ons verleiden om meer water in flessen te kopen. De nieuwste trend is water waaraan vitamines zijn toegevoegd. Vitamines die je al genoeg binnenkrijgt, en mede dankzij het ‘water’ krijg je er ook nog eens wat suikers bij. Terwijl het water uit de kranen in Nederland perfect is voor ons lichaam.

Bedrijven strooien ons zand in de ogen door beloftes te doen voor een beter milieu terwijl ze tegelijkertijd de consument verleiden om meer te kopen, door het kopen zo eenvoudig mogelijk te maken zodat we nog meer consumeren. En de producten die ze verkopen worden gemaakt in gebieden waar de arbeidsomstandigheden miserabel zijn en de milieu-eisen minimaal. Zodat de kassa blijft rinkelen. De planeet en de maatschappij zijn van latere zorg, en zijn een probleem voor een ander. Zoals bijvoorbeeld Jeff Bezos, de oprichter van Amazon, die \$ 10 miljard belofde om klimaatverandering tegen te gaan.

Met spiegels en kralen worden we verleid om naar de geefhand te kijken, terwijl buiten ons zicht de neemhand kan blijven graaien. Verwarring zaaien is een goede strategie om voorlopig door te kunnen gaan met het produceren en verkopen van tabak, fossiele brandstoffen en modegevoelige wegwerpspullen die eerder stuk gaan dan nodig is.

Welke rol wil jij hierin spelen als ondernemer?

Wil je net als bijvoorbeeld het bedrijf Dwarfs groeikapitaal verbruiken om webshops die Bol.com en Amazon als platform gebruiken te kopen voor nog meer winst voor jezelf? Wil je omzet, groei en winst voor jezelf en de aandeelhouders als belangrijkste focus? Dat is het Anglo-Amerikaans ondernemen in optima forma, en we zijn er nog trots op ook, blijkt uit de aandacht die de oprichters van dit bedrijf in de media krijgen.

Of ga je groeien met je bedrijf op de Europese manier, waarbij je rekening houdt met de maatschappij en de planeet?

Wil je meer leren over de geef- en de neemhand en greenwashing, kijk dan deze video van Russell Brand: <https://youtu.be/PNLBIU8okKU>.

Winst is de zuurstof voor positieve impact

Zonder winst kan een bedrijf niet overleven. Toch? Wanneer een bedrijf evenveel kosten heeft als omzet dan maakt het geen winst, maar kan het wel bestaan. Wanneer je als bedrijf financiers hebt met diepe zakken dan kun je zelfs lange tijd voortbestaan met meer kosten dan omzet.

Uiteindelijk willen die financiers hun geld terugzien met een bepaald rendement. Daarvoor heb je een keer winst nodig. Wanneer je werkt met (te) weinig winst dan heb je geen ruimte om te investeren in je bedrijf. Bedrijven die zich ontwikkelen op een bootstrapped manier en ieder jaar langzaam groeien in omzet hebben bijvoorbeeld het probleem van te weinig winst. Telkens worden er meer kosten gemaakt om te groeien en blijft er geen winst over aan het einde van het jaar.

De bedrijven die Hermann Simon onderzocht als Hidden Champions, werken in een kleine niche, en stellen de kwaliteit van het product en de klant centraal. Hierdoor zijn ze in staat om een hogere prijs te vragen voor het product en te concurreren op kwaliteit en minder op prijs. Hierdoor realiseren ze ieder jaar een gezonde winst die ze grotendeels investeren in de verbetering van de kwaliteit, de ontwikkeling van medewerkers en de groei van het bedrijf.

Wanneer je als ondernemer met je bedrijf een positieve impact wilt hebben op de planeet en de maatschappij dan is winst belangrijk.

‘Een vaak gehoord misverstand is dat purpose ten koste gaat van winst. Alsof meer purpose automatisch betekent dat je minder winst maakt. Dat maakt purpose onaantrekkelijk. Want winst is de zuurstof voor groei. Zonder winst is het einde oefening.’ – Pieter van Osch

De betekenisformule: $IMPACT = PROFIT \times PURPOSE$

Deze formule, die Pieter van Osch beschrijft in zijn boek *De betekenisformule*, laat direct zien dat wanneer je geen winst hebt, je ook geen impact hebt. Nul keer purpose blijft nul. Wanneer je een negatief resultaat hebt dan is je impact ook negatief.

Is winst dan belangrijker dan purpose? Nee. Hoe organiseer je dit dan?

Werkwijze voor dynamisch evenwicht

Pieter stelt hier een dynamisch evenwicht voor:

‘Breng profit en purpose in een dynamisch evenwicht en laat beide hand in hand groeien. Bijvoorbeeld: kies elk kwartaal een perspectief: profit of purpose. Om het volgende kwartaal het andere perspectief te kiezen.’

‘Profit is de zuurstof voor groei. Purpose is de brandstof voor bloei.’

De 10 principes van betekenisvol ondernemen

Met welke van de onderstaande principes van Kaj Morel ben je het eens?

1. We zullen nooit iets verkopen waar mensen niets aan hebben of wat slecht voor ze is.
2. Onze producten en diensten maken de wereld beter. Dat is belangrijker dan geld verdienen.
3. Wij vragen medewerkers, klanten en/of leveranciers ons te helpen een positieve bijdrage aan de samenleving te leveren.
4. We zetten onze kennis, ervaring en mensen actief in voor maatschappelijke projecten waaraan we een zinvolle bijdrage kunnen leveren.
5. Wij verzetten ons tegen kortetermijndenken en de wegwerp-maatschappij door te investeren in duurzame producten en diensten, duurzaam inzetbare mensen en langlopende klantrelaties.
6. Wij willen alleen groeien als we daardoor meer kunnen bijdragen aan het verbeteren van de samenleving.
7. Wij meten succes af aan andere zaken dan de stijging van ons marktaandeel, onze omzet en onze winst.
8. Wij stimuleren geen koopjesmentaliteit.
9. Bij ons krijgt iedereen een passend en eerlijk salaris en wordt iedereen die met ons samenwerkt en onderdeel uitmaakt van de productieketen passend beloond.
10. Wij hanteren voor al onze producten en diensten een rechtvaardige prijs.

Welke van deze principes kloppen niet voor jou?

Het gaat er niet om of je al iets met de principes doet, of dat je al weet hoe je het moet doen, het gaat erom welke van deze principes niet kloppen voor jou.

Nu je dit duidelijk hebt kunnen we samen aan de slag om de principes die wel voor jou kloppen in de praktijk van je bedrijf te brengen.

Je downloadt een [handige PDF](#) die je kunt printen en bespreken in je bedrijf direct van de website van [De zaak van betekenis – Kaj Morel](#).

Twee vragen voor jou

Nu ben je bijna bij het einde van dit boekje bent aangekomen, waarin ik met je deelde hoe je met jouw bedrijf een bijdrage levert aan de welvaart en het welzijn van velen, ben ik benieuwd.

Vond je het waardevol?

Wat is het belangrijkste inzicht dat je hebt verkregen?

Help mij door andere ondernemers te wijzen op dit boekje. Stuur het door. Geef het aan een ander. Geef de link door van de pagina waarop ze dit boekje zelf kunnen bestellen (impactbeslissingen.nl).

Ik heb nog twee vragen voor jou:

Vraag 1: Kan ik jou ergens bij helpen?

Vraag 2: Ken jij een ondernemer die mijn hulp hard nodig heeft?

Ik help ondernemers met het verwerven van nieuwe inzichten zodat ze impactbeslissingen nemen om een sprong te maken richting de visie. Ik help je graag.

Natuurlijk is het ook mogelijk om mij een vraag stellen.

Stuur je vraag of de contactgegevens van een ondernemer die ik kan helpen naar: 4bboekje@ernohannink.nl.

Over de auteur

Erno Hannink is businesscoach, auteur en spreker. Hij is gespecialiseerd in het onderwerp “*impactbeslissingen voor ondernemers*”.

Erno houdt je bij de les, loodst je door de prioriteiten en helpt je om stap voor stap de juiste beslissingen te nemen om een gezonde groeimotor te creëren, zodat de onderneming vanzelf loopt.

Hij is de auteur van 16 gepubliceerde boeken:

- Impactbeslissingen voor welvaart en welzijn
 - Impact beslissingen voor tijdrebelln
 - Betere beslissingen voor meer impact
 - Betere beslissingen voor een beter team
 - Betere Beslissingen, betere ondernemer
 - Betere Beslissingen rondom een crisis
 - Betere Beslissingen met betere gewoontes
 - Betere Beslissingen, meer focus voor de ondernemer
 - Betere Beslissingen, beter bedrijf
 - 11 winstoptimalisatie-elementen voor online marketing en verkoop
 - Verdubbelplan 2016*
 - Verdubbel jouw coachingsbedrijf in één jaar*
 - Werkboek 2015*
 - Handboek hyperspecialisatie
 - Facebook voor coaches*
 - Kies je doelgroep
 - Laat de klant naar jou komen
- * *niet meer verkrijgbaar*

Je vraagt zijn boeken aan op ernohanninkboeken.nl





Erno schrijft informatieve artikelen op ErnoHannink.nl over hoe je impactbeslissingen neemt als ondernemer. Daarnaast kun je via zijn podcast op ernohanninkshow.nl luisteren naar gesprekken met ondernemers en hun beslissingen die het verschil maken. Wil je snel inzicht in strategische boeken voor ondernemers, luister dan naar Boekencast.link. Voor video's over keuzes en beslissingen kun je je abonneren op ernohannink.tv.

In zijn vrije tijd staat Erno als scheidsrechter op het voetbalveld en loopt hij veel hard. Erno is echtgenoot, vader, kind, vriend en ondernemer. Hij gebruikt stoïcisme en meditatie voor meer rust.

Word de ondernemer die doelen op tijd realiseert

De waan van de dag is dé reden die ik het meeste hoor van ondernemers als ik ze vraag waarom nieuwe ideeën niet verder komen. De plannen zijn groots, maar ze komen niet van de grond. Doelen worden zelden op tijd gerealiseerd.

Jij bent op dit moment dé persoon die alle verantwoording draagt en beslissingen neemt, dat is soms vermoeiend en stressvol. Je hebt anderen nodig in je team die opstaan en deze verantwoordelijkheid met je delen.

Duurzame impact bereik je wanneer het team en jullie bedrijf groeit. Ik geloof in ondernemers die werken aan de lange termijn en rekening houden met alle betrokkenen, mensen, de winst en de planeet. Duurzaam ondernemen vergt echter discipline. Als jouw accountability-partner stel ik je vragen en geef ik je inzichten die nodig zijn om jouw gedachten en plannen om te zetten in resultaat.

Deze krachtige coaching is voor ondernemers die doelen willen bereiken en die willen dat projecten op het afgesproken moment afgerond zijn. Hierdoor maak je een sprong richting je visie.

Kortom, je krijgt dé onafhankelijke externe sparrings- en accountability-partner die je nodig hebt voor de vernieuwing in je bedrijf.

Vraag een gratis kennismaking aan via ernohannink.nl of stuur mij een bericht op [LinkedIn](#).

Esther Gons, managingpartner van NEXT Amsterdam

Gun het jezelf en je bedrijf om groter dan je huidige zelf te groeien.

“Businesscoaching met Erno geeft inzichten en aandachtspunten die je zelf niet ziet. Het helpt je te focussen op dingen, zodat je echt kan groeien.

De persoonlijke aandacht vond ik het leukste. Erno luistert naar wat je wil, waar je staat en denkt mee naar hoe je daar komt. Versterkt door kleine persoonlijke attenties.

Daarnaast helpt de businesscoaching in mijn reflectie. Je wordt verplicht stil te staan bij dingen waar je anders geen tijd voor neemt. En die tijd is wel belangrijk (werken in je bedrijf vs aan je bedrijf).

En in mijn zelfontplooiing. Onbewust saboteer je jezelf bij groei. Zijn businesscoaching is een stok achter de deur om dingen toch te doen.”

Rens Groeneveld, CEO van DocWolves

Erno: een man met impact

“Ik ervaar ieder coachgesprek met Erno als een onmisbaar element in het groeiproces van onze onderneming.

In deze fase van ons bedrijf hol ik mijzelf als ondernemer snel voorbij. Dat is slecht voor mijzelf en voor mijn club.

Erno brengt mij met scherpe vragen en ervaren opmerkingen weer terug bij mijn hoofddoel.”

Vragen

Voor vragen kun je contact opnemen met Erno via:



[@ernohannink](#)



[LinkedIn.com/in/ernohannink](#)



[ernohannink.nl](#)



erno@ernohannink.nl

Copyright © 2021 Erno Hannink

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of verzonden in enige vorm of op enige manier, elektronisch of mechanisch, inclusief kopiëren, opnemen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur, met uitzondering van korte citaten in een recensie.

Als je een fout vindt in dit boek, stuur mij dan een e-mail. Als het mogelijk is, corrigeer ik de fout. Stuur je e-mail naar erno@ernohannink.nl.

**Benieuwd naar alle
boeken van Erno?**

ernohannink.nl/boeken





 ErnoHannink.nl | Doetinchem

 +31 (0)314 393966 |  erno@ernohannink.nl

    [ernohannink](#)