

Wat kan de CFO doen om de wereld te redden?

Peter Kanne, senior onderzoeksadviseur bij Ipsos I&O

Bijdrage aan CFO Day, Sijthoff Media, 27 mei 2025

Grote problemen van deze tijd

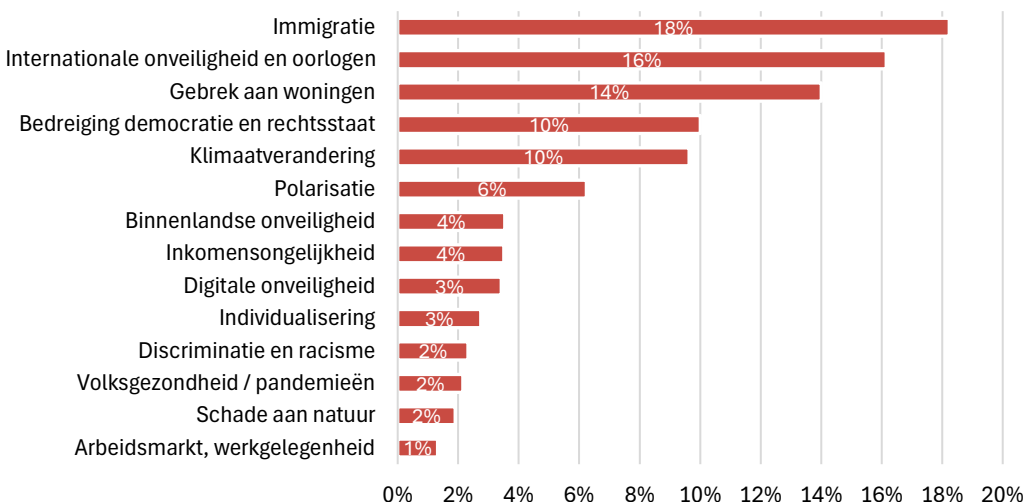
Met de stelling “Directeuren van grote bedrijven leveren een grote bijdrage aan het oplossen van de grote problemen van deze tijd” is slechts 15% van de Nederlanders het eens (januari 2025). Met diezelfde stelling, maar dan met betrekking op ‘politiek leiders’ maar weinig meer: 22% is het daarmee eens. Dat houdt dus niet over.

In deze bijdrage zal ik schetsen wat de grote problemen zijn volgens de kiezers. En wie er iets kunnen of moeten doen:

- De mensen zelf
- De overheid (politici)
- Bedrijven

En vaak, zo zullen we zien, is een wisselwerking tussen die drie nodig.

Wat wordt eigenlijk gezien als de grote problemen van deze tijd? Op deze vraag komen vooral immigratie, oorlogsdreiging, klimaatverandering, het gebrek aan woningen en de bedreiging van de democratie naar voren. (Men mocht maar 1 antwoord geven)



Bron: Ipsos I&O, januari 2025

Mijn verhaal gaat over economie, arbeidsproductiviteit, werknemers en wat bedrijven kunnen of moeten doen. (Disclaimer: ik ben geen econoom.)

Dat ik hier toch sta heeft te maken met een opinieartikel dat ik in december vorig jaar publiceerde in de Volkskrant¹. Ik stelde daarin dat Nederlanders bovenmatig individualistisch en hedonistisch zijn, en weinig ambitieus. Met name jongeren. En dat er, om de grote bedreigingen aan te gaan een mentaliteitsverandering nodig is. Het riep nogal wat reacties op. (Niet iedereen was het met me eens)

¹ Opinie: Nederlander slaapwandelt zich de achterstand in - Ipsos I&O Publiek

De organisatie van deze dag vroeg me naar aanleiding van deze publicatie om op CFO Day iets te vertellen over wat dit betekent voor het bedrijfsleven. Ik zal dat doen middels 3 opdrachten aan jullie:

- Het noodzakelijke
- Het logische
- Het heldhaftige

Het noodzakelijke: meer productiviteit

Met Nederland gaat het economisch redelijk, niet fantastisch. De economische groei was in Nederland in het eerste kwartaal van dit jaar heel beperkt. Het bruto binnenlands product (bbp) steeg met 0,1 procent ten opzichte van het vierde kwartaal van 2024. (Bron CBS). De Europese Commissie raamt de economische groei voor Nederland dit jaar op 1,3 procent, fors minder dan de 1,9 procent waar het kabinet vanuit gaat.

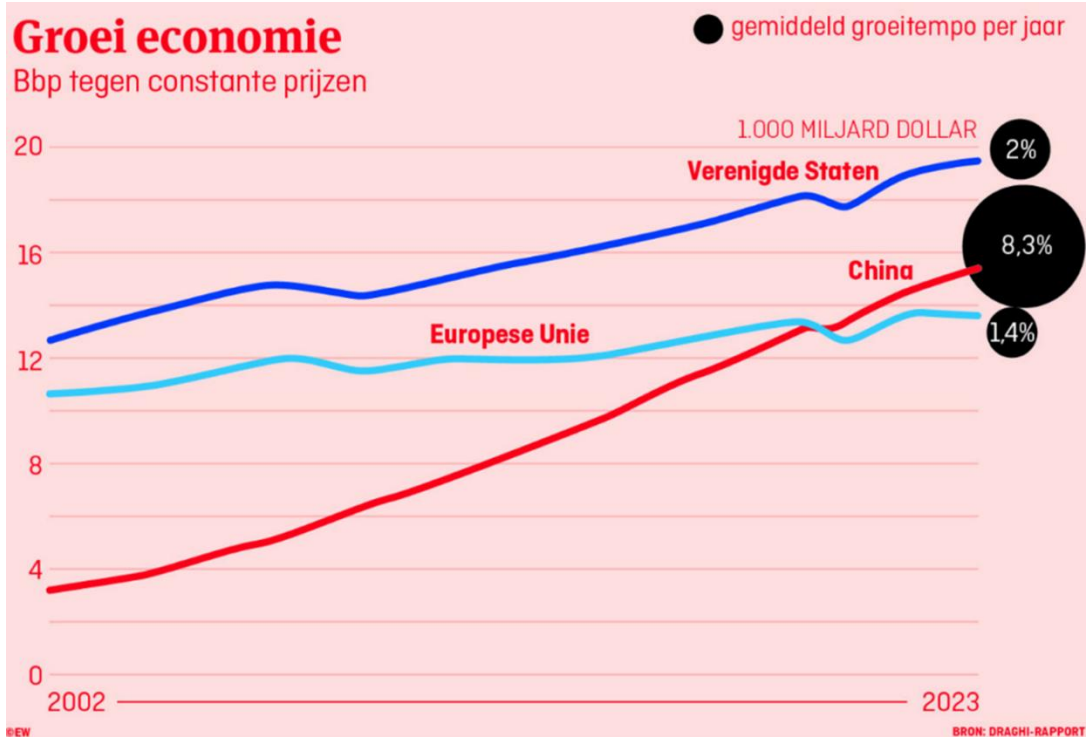
Bovendien maakt het grillige Amerikaanse handelsbeleid de Europese economie kwetsbaar.

Eigenlijk loopt onze economie op allerlei manieren tegen zijn grenzen aan. Er is sprake van schaarste op het gebied van arbeid, ruimte, woningen, zorg en grondstoffen. We willen leven en werken in een schone, duurzame en leefbare omgeving, maar het lukt ons niet de klimaatverandering te stoppen. De vergrijzing zorgt ervoor dat de uitgaven aan zorg en AOW een groter beroep doen op de belastingbetaler: steeds minder mensen moeten de kosten opbrengen voor de publieke voorzieningen van steeds meer mensen.

Draghi: "existentiële uitdaging" voor Europa

Mario Draghi², voormalig premier van Italië en voorzitter van de Europese Centrale Bank, schreef in september vorig jaar al dat het voortbestaan van de Europese Unie op het spel staat. Hij heeft het zelfs over een "existentiële uitdaging". De Europese economie heeft een flinke impuls nodig om de slag met de VS en China niet te verliezen.

² Bron: Europese Commissie, september 2024



Bron: EW, Draghi-rapport

Draghi constateert:

- De EU is sinds begin deze eeuw economisch ingehaald door China en het gat met Amerika is nog groter geworden.
- Amerikanen zijn productiever gaan werken, terwijl de arbeidsproductiviteit in Europa nauwelijks nog stijgt.
- Europa heeft de 'tech-boot' gemist. Een van de belangrijkste oorzaken van dat gat, stelt Draghi, is dat Amerikanen productiever zijn gaan werken. Terwijl Europa geen enkel techconcern van wereldformaat creëerde de laatste decennia, schoten ze in Amerika als paddenstoelen uit de grond: Microsoft, Apple, Nvidia, Facebook (Meta), Google (Alphabet), Amazon.

Kortom: Europa is onvoldoende innovatief en het concurrentievermogen van Europa loopt gevaar. Om in de toekomst concurrerend te blijven, moeten lidstaten en de EU stevig investeren in fundamenteel onderzoek, innovatie en onderwijs. Volgens Draghi zijn hiervoor elk jaar honderden miljarden euro extra nodig.

Het kabinet Schoof beweerde bij aantreden de meeste aanbevelingen van Draghi te willen omarmen, in het regeerakkoord komt het woord innovatie 85 keer voor. Maar op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek wil het kabinet 1 miljard per jaar bezuinigen, vier miljard in totaal. Draghi constateerde nu juist dat Europa als geheel onvoldoende innovatief is. Het moet niet minder, maar meer. Caspar van den Berg, voorzitter van de Universiteiten van Nederland, benadrukt regelmatig dat kennis een van de weinige noemenswaardige grondstoffen is die we in Nederland hebben. Hier moeten we het in toenemende mate van hebben. Niet alleen voor onze economie is kennis, technologie en dus hoogwaardig personeel steeds bepalender voor onze (machts-)positie in de wereld. Dit is ook

onontbeerlijk voor onze veiligheid. Oorlogen worden niet alleen gewonnen met een sterk leger, oorlogen worden gewonnen door landen die een vitale samenleving zijn. Met een goed opgeleide beroepsbevolking, waar ideeën constant opborrelen en tot nieuwe toepassingen leiden. Dus moeten we investeren in onze innovatiekracht, concurrentievermogen en een goede en flexibel opgeleide beroepsbevolking.

Gelukkig dat ze het bij de Europese Unie wel begrijpen. De Europese Investeringsbank wil het innovatiegat met de VS dichten, steekt 70 miljard euro in de Europese techsector. Eind april werd al bekend dat de Europese Commissie de komende jaren (tussen 2025 en 2027) 1,7 miljard uittrekt voor digitale innovatie via het Digital Europe Programme.

Dat is ook waar DNB, CPB en AFM toe oproepen: versterk de Europese samenwerking, juist nu internationaal samenwerken geen vanzelfsprekendheid meer is.

Kiezen én delen

Niet alleen Draghi, DNB, CPB en AFM denken na over wat er aan de economie moet veranderen.

“Kiezen én delen”³ heet een indrukwekkende studie van een groep experts onder de noemer DenkWerk – waaronder Barbara Baarsma, Bernard ter Haar en Hans Wijers. Het uitgangspunt van deze denktank was eveneens dat Nederland voor een groot aantal uitdagingen en transitie staat. Ze noemen als internationale uitdagingen: de vergrijzing, klimaatverandering en een nieuwe geopolitieke werkelijkheid. Specifiek voor Nederland: we zijn klein qua oppervlakte, dichtbevolkt en hebben een eigen cultuur. De vraag die de groep opwerpt, kunnen we tegelijkertijd het geld, de mensen en de ruimte vinden voor bijvoorbeeld:

- het bouwen van honderdduizenden nieuwe woningen;
- het aanpakken van en voorbereiden op klimaatverandering;
- een blijvend toegankelijke gezondheidszorg;
- de opbouw van een vitaal, krachtig leger

“Kiezen én delen” schetst een route waarmee Nederland ‘zijn brede welvaart kán behouden’. Al zal dat – zo zeggen ze zelf – niet eenvoudig zijn. De groep maakt zelf de vergelijking met de Deltawerken. Een ware verbouwing van de Nederlandse economie met arbeidsproductiviteitsgroei als sleutelwoord. Er wordt overtuigend onderbouwd dat zonder groei van het bruto binnenlands product (bbp) wachttijden in de zorg en andere publieke dienstverlening verder oplopen, ziekteverzuim verder toeneemt, woningnood blijft bestaan en klimaatdoelstellingen niet gehaald worden.

Die economische groei kan – zo stellen de auteurs – alleen verwezenlijkt worden door efficiënter te werken en onze economische activiteit te verplaatsen van sectoren die geen waarde toevoegen naar sectoren die wél waarde toevoegen aan het bbp.

- Er is een hogere arbeidsparticipatie nodig (van 9,8 naar 10,5 miljoen werkenden)
- Verhoging van de gemiddelde werkweek van deeltijders (van 23 naar 28 uur per week)
- Verhoging van de arbeidsmigratie (van 130.000 naar 195.000 per jaar).
- Ook moet er efficiënter gewerkt worden dankzij innovatie, AI en robotica.
- Werkenden zullen zich moeten omscholen naar andere banen.

Die omvangrijke herscholingsopgave moeten de overheid en het bedrijfsleven *samen* doen. Waarom?

³ DenkWerk, januari 2025, KIEZEN én DELEN - Werken en investeren voor morgen met een contract voor de toekomst.

Vroeger had je één carrière. Nu heeft men twee of drie carrières. Het huidige opleidingssysteem is nog steeds gericht op dat eerste: één periode van vier tot vijf jaar scholing na de middelbare school. Daarom moet er een Publiek-private stimulering komen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) programma's om het aanpassingsvermogen van individuen en bedrijven te vergroten.

“De vaardigheden van medewerkers dienen namelijk mee te groeien met de veranderende vraag naar technische vaardigheden binnen het eigen beroep (bijscholing) en werknemers kunnen op deze manier sneller omscholen.”

De wezenlijke verandering zal moeten komen van publieke sturing in nauwe samenwerking met de markt. De overheid zal actief moeten sturen op de afbouw van niet-productieve sectoren. Weg van de veeteelt, supermarktkassa, marketing, transport, logistiek, etc. Óp naar banen in zorg, onderwijs, bouw, ict, klimaatverandering en defensie.

Weinig ambitieus

Maar hoe staan de Nederlandse werknemers er zelf in? Zijn ze bereid en in staat tot de veranderingen die nodig zijn om onze economie gezond te houden? Hoe ambitieus en betrokken zijn Nederlandse werkenden eigenlijk?

In de eerste plaats: Nederlanders zijn erg individualistisch en behoorlijk hedonistisch ingesteld. Wetenschappelijk onderzoek van Sjoerd Beugelsdijk en Chris Welzel laat zien dat Nederlanders zijn zeer individualistisch zijn ingesteld, slechts overtroffen door Zweden, Noorwegen en IJslanders⁴. Inwoners van de opkomende landen – India, Pakistan, Indonesië, Argentinië, Brazilië, China – zijn (veel) meer gericht op het collectief.

Op de plicht & plezier-dimensie (hedonisme) staan we niet in de top maar blijkt Nederland meer hedonistisch dan plichtsgetrouw (2012). Recenter Nederlands wetenschappelijk onderzoek⁵ bevestigt de trend richting hedonisme. Leijen, Van Herk en Bardi (2022) concluderen dat de jongst onderzochte generatie, de millennials (geboren: 1980-1992) veel hedonistischer zijn ingesteld dan ouderen. Hedonisme blijkt over de generaties belangrijker geworden.

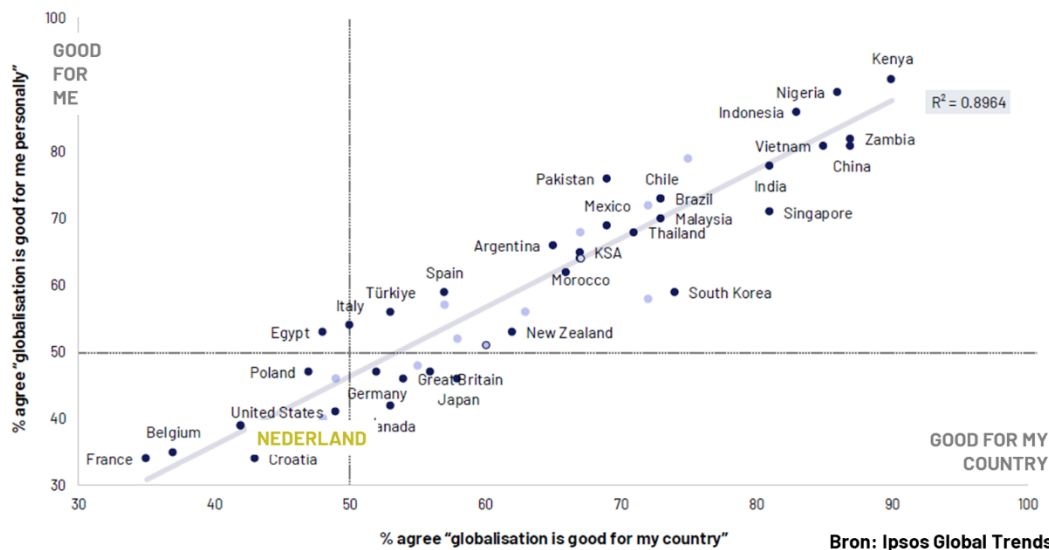
In de tweede plaats: slechts een minderheid van de Nederlanders beschouwt globalisering als iets goeds voor zichzelf én ons land. Terwijl het Nederlandse BBP voor een derde wordt verdiend met export. In landen als – wederom – China, Argentinië, Brazilië, Indonesië en India wordt globalisering juist door ruime meerderheden als iets goeds gezien. Deze landen hebben er iets bij te winnen, terwijl de westerse volkeren kennelijk meer en meer denken er iets bij te verliezen te hebben.

⁴ Beugelsdijk, S., and Welzel, C. (2018) Dimensions and Dynamics of National Culture; synthesizing Hofstede with Inglehart, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 49.10: 1469-1505

⁵ Leijen, I., van Herk, H., & Bardi, A. (2022). Individual and generational value change in an adult population, a 12-year longitudinal panel study. *Scientific Reports*, 12(1), 17844.

Globalisering goed voor ons?

Globalisation is good for me vs. good for my country



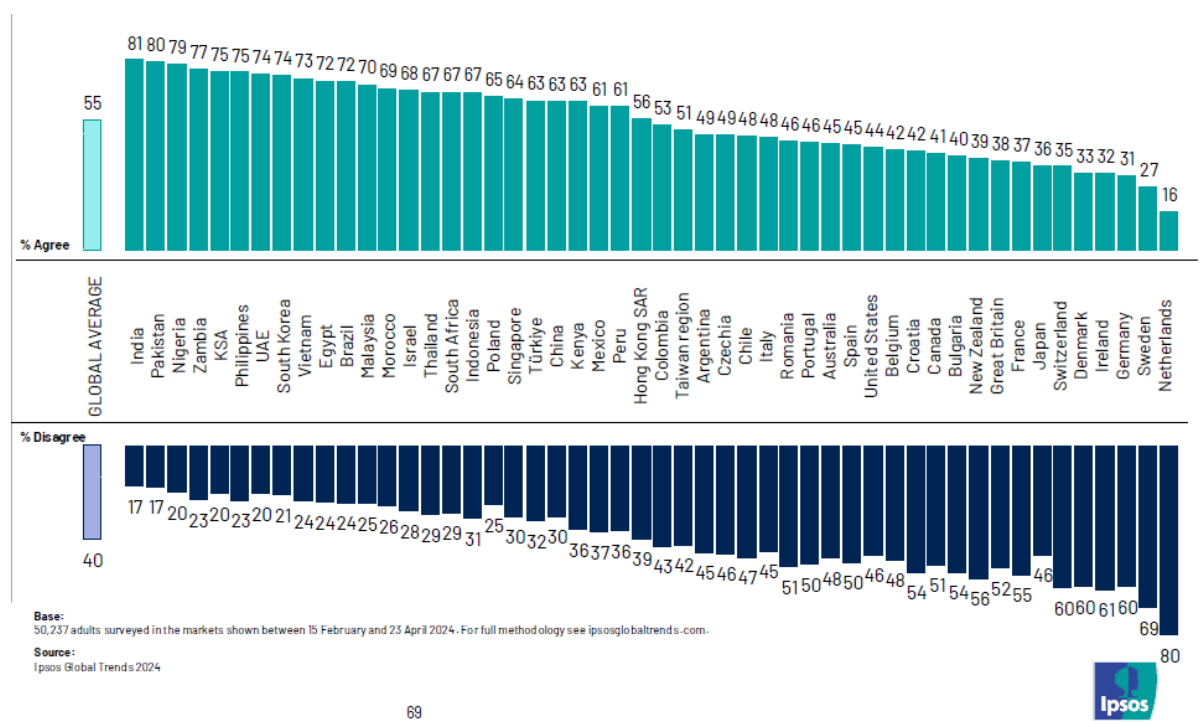
In de derde plaats: het Nederlandse volk is het minst ambitieus⁶. Ruim 80 procent van de inwoners van opkomende landen als India, Pakistan, Nigeria en Zambia is ervan overtuigd dat het verwerven van een prominente positie in je carrière iets nastrevenswaardigs is, in China is dat 63 procent. Nederland sluit de rij: slechts 16 procent streeft dit na, 80 procent niet.⁷ (Voor Zweden, Duitsland en Denemarken geldt dat voor een kwart tot een derde.)

Nederlandse jongeren (18-24 jaar) zijn weliswaar ambitieuzer dan ouderen, maar zij zitten – met 33 procent – ruim onder het wereldgemiddelde voor die leeftijd (65%). Voor de 25-34 jarigen is het verschil nog groter: 25 versus 64 procent. Een prettig leven, met niet te veel arbeidsuren en een goede balans tussen werk en privé vinden Nederlanders belangrijker dan een goede carrière.

⁶ In overeenstemming met recente scores van Hofstede insights: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cnetherlands%2Cpoland%2Cunited+states>

⁷ Bron: Ipsos Global Trends rapport 2024, September 2024.

“Het bereiken van een prominente positie in je carrière geeft vervulling in je leven”



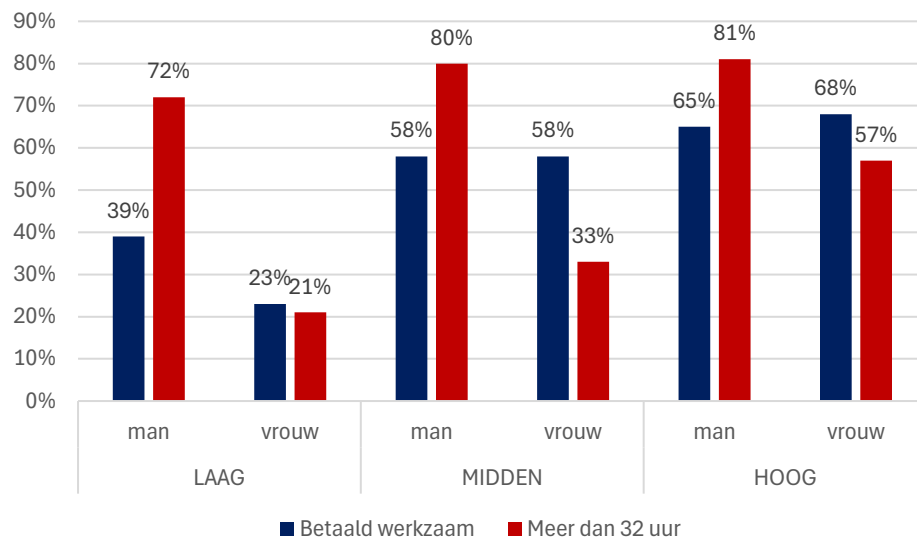
Bron: Ipsos I&O, januari 2025

Nederlanders werken dan ook zo’n beetje het laagste aantal uren per week werken (gemiddeld 31 uur per week⁸). (Arbeidsparticipatie ligt iets boven het Europese gemiddelde). Dit komt vooral door het grote aandeel parttime-werkenden. In Europa werkte in 2022 17 procent van de werkzame personen in deeltijd, in Nederland was dat 38 procent. Het aantal parttimers onder 25- tot 35-jarigen neemt gestaag toe. Niet alleen als er kinderen komen, ook bij jonge mensen zonder kinderen.⁹

In recent onderzoek van Ipsos I&O (maart 2025) zien we dat mannen (58%) en vrouwen (54%) ongeveer even vaak betaald werk hebben. Maar van de mannen werkt 80% meer dan 32 uur, onder vrouwen is dat slechts 43%. Dat verschil wordt schrijnender als we het opleidingsniveau erbij betrekken. Lager opgeleiden werken minder vaak, lager opgeleide vrouwen nog minder vaak (23%) dan lager opgeleide mannen 39%. Bij middelbaar en hoger opgeleiden is de arbeidsparticipatie ongeveer gelijk, maar werken mannen veel vaker meer dan 32 uur. Van de hoger opgeleide werkende vrouwen werkt slechts 57 procent (bijna) fulltime, 43 procent dus niet. Een gemiste kans voor de vrouwen zelf (want het zorgt ervoor dat ze een minder onafhankelijke positie hebben ten opzichte van (hun) mannen. En jammer voor de bedrijven die deze vrouwen goed kunnen gebruiken.

⁸ Bron: OESO 2024

⁹ CBS 2022. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82647NED/table?dl=56028>



Bron: Ipsos I&O, januari 2025

Het logische: het welbevinden van werkenden centraal stellen

Dus, ja, we zouden ernaar moeten streven meer mensen aan het werk te krijgen en werknemers langer te laten werken. Maar meer en productiever werken bereik je niet met dwang. Het moet gaan via de weg van verleiding, stimulans en intensieve begeleiding. Wat is daar voor nodig?

Jongeren kijken anders naar de plaats die betaald werk inneemt in hun leven dan vorige generaties deden. Werkenden – en vooral jongeren – worden aangesproken door een goede werk-privé-balans. Uit het Ipsos Global Trends onderzoek blijkt dat bijna negen op de tien Nederlanders het belangrijker vinden om een goede balans tussen werk en privéleven te hebben dan een succesvolle carrière. Uit internationaal onderzoek van uitzendbureau Randstad¹⁰ bleek begin dit jaar dat – voor het eerst sinds de 22 jaar – een goede balans tussen werk en privé zwaarder weegt dan salaris. Ook voor Nederlandse werknemers bleek deze balans het belangrijkste criterium, gevolgd door salaris, flexibiliteit in werkuren en de mogelijkheid thuis te kunnen werken. Andere zaken dan werk – plezier, vrienden, ontwikkeling, familie/relaties, reizen, etc.) zijn minstens zo belangrijk of belangrijker.

In het werk worden werkenden getriggerd door het gevoel bij een gemeenschap te horen, de mogelijkheid zich te kunnen ontwikkelen en door te kunnen groeien. Het salaris mag niet te slecht zijn maar is niet de belangrijkste driver, het is een hygiënefactor.

Eerder onderzoek van ons (toen nog I&O Research) liet al zien dat werknemers het best presteren als ze plezier in hun werk hebben en werk zin geeft aan hun leven. Ook de organisatiecultuur – normen, waarden, de manier waarop doelen worden gesteld – heeft grote impact op het werkgeluk.¹¹ Het hebben van dezelfde waarden is overigens in opkomst. In het Randstad-onderzoek zei in 2025 48 procent een

¹⁰ Bron: Randstad Workmonitor 2025 <https://www.randstad.com/workmonitor/>

¹¹ (Werk-)geluk. Hoe gelukkig zijn ambtenaren en niet-ambtenaren in hun leven en hun werk? Juli 2016. I&O Research. Roep om minder hiërarchische overheid; groot draagvlak voor zelfsturing bij de overheid - Ipsos I&O Publiek

baan niet te accepteren als de waarden van het bedrijf niet in lijn zijn met de eigen waarden, in 2023 was dat nog 38 procent.

Wat motiveert werkenden?

- 01 Goede werk-privé-balans
- 02 Het sociale, erbij horen
- 03 (Eerlijk) salaris
- 04 Zinvol bezig zijn. Inspiratie, voldoening
- 05 Autonomie. Ontwikkelen en doorgroeien
- 06 Flexibiliteit
- 07 De juiste waarden

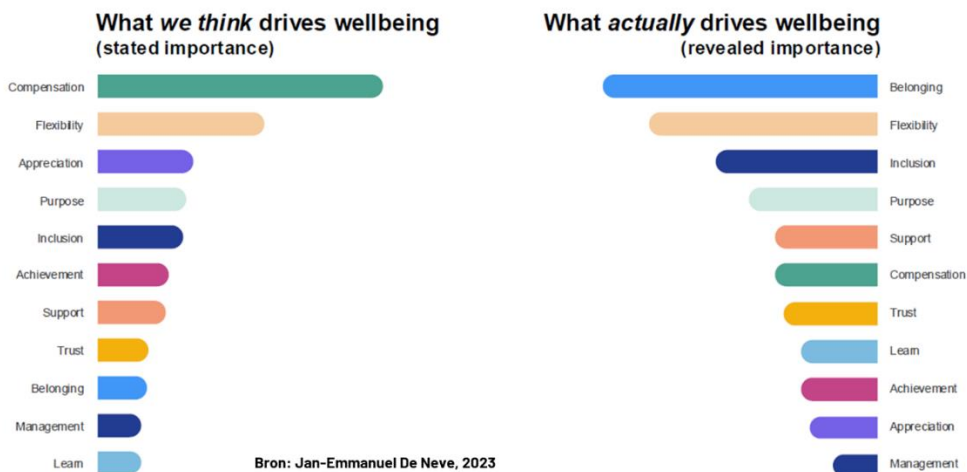
© 2023 Ipsos iao

Jan-Emmanuel De Neve, een Vlaamse hoogleraar economie aan de universiteit van Oxford laat middels internationale studies zien hoe welbevinden – *wellbeing* – van werknemers doorwerkt in veel relevante parameters: de klanttevredenheid, verkoopcijfers, de waarde van de onderneming, de winst, het succesvol werven van personeel en ook het vasthouden van personeel. De Neve concludeert echter:

“87% van de leiders zegt: het prioriteren van het welzijn van medewerkers kan de organisatie een concurrentievoordeel opleveren. Maar slechts 35% maakt er een strategische prioriteit van.”

De Neve laat zien hoe belangrijk ‘belonging’ is. Managers denken dat ‘compensation’ – dat je op een eerlijke manier beloond wordt – de belangrijkste driver is. Maar het is belonging: hoe geaccepteerd iemand zich voelt op het werk, het gevoel hebben dat ‘mijn bedrijf om mij geeft als mens’, vrienden hebben en het gevoel hebben dat de waarden van het bedrijf in lijn zijn met mijn waarden.

Employee wellbeing driver analyses



Autonomie en burn-outs

Tenslotte is autonomie belangrijk voor werkenden. Werknemers – vooral hoger opgeleiden – hechten eraan hun werk zelfstandig en met eigen verantwoordelijkheid te kunnen uitvoeren. Maar hier ligt ook een valkuil, met name bij de jongere generaties. Zij betreden het werkende leven vol enthousiasme, met de wil om te leren. Maar jonge werkenden zijn ook kwetsbaar.

Uit recent TNO-onderzoek blijkt dat burn-outklachten onder jongeren een groeiend probleem is. In 2022 had maar liefst een kwart van de werknemers van 18 tot 35 jaar burn-outklachten. En de ernst van ervaren burn-outklachten onder jonge werkenden neemt toe. Het aandeel van verzuim door werkgerelateerde psychische klachten stijgt ook¹². TNO onderscheidt drie hoofdoorzaken:

1. prestatiedruk,
2. onzekerheden in het leven en
3. sociale druk.

“Het gevoel altijd alles goed moeten doen, het constant bereikbaar zijn, zorgtaken, en de combinatie van werk en gezin geven veel stress. Maatschappelijke en financiële onzekerheid spelen naast onzekerheid over de carrière ook een belangrijke rol.”

Social media hebben sterke invloed op het zelfbeeld van jongeren, wat bijdraagt aan de stress die ze ervaren, naast het feit dat social media hen ook afleiden van het werk. Jonge vrouwen en jonge hoogopgeleiden hebben de meeste burn-outklachten en het aandeel werkgerelateerde psychische klachten in verzuim is onder hoogopgeleide jonge vrouwen het grootst.

Neem daarbij dat thuis (kunnen) werken voor veel jonge hoogopgeleide werkenden een gegeven is, waardoor ze weliswaar prettig (individueel) kunnen werken, maar het groepsgevoel en de steun van leidinggevendenden vaak moeten missen.

Dus wat is het logische voor de werkgever om te doen?

Zorg voor autonomie en flexibiliteit. Maar realiseer je als werkgever dat je continu concurreert met de thuissituatie, kinderen en ouders die zorg nodig hebben, maar ook met de sociale behoeften van je werknemers: reizen, sport, festivals, vrijwilligerswerk, etc. Verzet je hier niet tegen, maar faciliteer het juist. Bied werknemers de flexibiliteit werk en privé optimaal met elkaar te kunnen combineren. Beter nog: haal het in huis, bied werknemers de kans hun borrels, sport, spelletjes en misschien ook wel vrijwilligerswerk op of via het werk te doen. Misschien eigen kinderopvang aanbieden?

¹² TNO-onderzoek: Burn-outklachten onder jongeren een groeiend probleem (2022)

Wat doen om werknemers te binden?

- 01 Faciliteer goede balans werk-privé
- 02 Faciliteer ontwikkeling
- 03 Bied flexibiliteit, faciliteer thuiswerk
- 04 Bescherm ze, leid ze, coach ze
- 05 Bied ze iets om trots op te zijn



Faciliteer thuiswerken (maar in beperkte mate, zie eerder: werkenden moeten elkaar treffen op de werkvloer) en flexibele werktijden. Maar bescherm werknemers tegen een te hoge werkdruk. Geef ze autonomie en verantwoordelijkheid, maar neem oorzaken van stress en burn-out weg, bijvoorbeeld door de lat voor (jonge) werknemers niet te hoog te leggen. Geef ze vertrouwen, maar laat ze niet los.

Bied dienend leiderschap, faciliterend, maar vergeet het *leiderschap* niet. Alle werknemers willen gezien worden, herkenning, erkenning en soms ook bescherming krijgen. Zelfs (of juist) de meest talentvolle en ambitieuze. Zorg ervoor dat ze begeleid en gecoacht worden.

Beperk (of verbied) werkinhoudelijk mail- en app-verkeer buiten werktijd. Niet appen met werknemers in de weekenden of avonden. Leg het gebruik van mobiele telefoons op de werkvloer aan banden. Beperk (of verbied) het gebruik van smartphones tijdens besprekingen, misschien zelfs op de werkplekken. De jonge werkende Nederlander is een genotzuchtige werkende Nederlander. Waarbij 'zucht' begrepen moet worden als onbedwingbare dwang, verslaving. Help hem zich hier tegen te wapenen.

Het heldhaftige: doe iets goeds, maak werknemers trots

Omzet, winst, groei, financiële gezondheid, *shareholder value*, belangrijke parameters, maar niet voldoende als het gaat om het aanspreken van jonge werkenden. Return on Investment is een begrip waar jullie harten sneller van gaan kloppen, dat weet ik, maar er is meer nodig dan dat.

Dus even terug naar de grote problemen van deze tijd. Klimaatverandering, democratie, oorlog & vrede, ja kan daar ook armoede, ongelijkheid en discriminatie bij zetten. Het gaat iedereen aan. Er is leiderschap gevraagd om tot wezenlijke oplossingen te komen. En daar kunnen jullie een rol in spelen. Zoals gezegd, wie kunnen iets doen om de wereld te verbeteren? De overheid, bedrijven en mensen zelf. Jullie zijn twee van die drie!

Ik durf te wedden dat jullie het aan de keukentafels ook hebben over deze dreigingen. Met je partner of kinderen heb je het vast over wat je kan doen. En dan spreken jullie af een dagje geen vlees te eten of helemaal geen vlees meer te eten. Of je besluit eens een vakantie niet te vliegen. Je benzineauto in te ruilen voor een elektrische. Of een bedrag te doneren aan Artsen zonder Grenzen of KWF. Als gewoon mens probeer je te doen wat in je macht ligt.

Helaas vergeten veel mensen dat ze bepaalde dingen vinden en willen als ze hun bedrijf binnenstappen. Dan hebben ze hun corporate-jas aan en gaan ze mee in de logica van dat bedrijf. En die logica wordt vooral gedreven door Return on Investment. Daar is niks mis mee, bij Ipsos is dat niet anders.

Maar jullie kunnen meer doen! Denk aan die keukentafel. Die 15 procent (op de stelling “Directeuren van grote bedrijven leveren een grote bijdrage aan het oplossen van de grote problemen van deze tijd”) moet en kan omhoog. Het gaat erom dat je op sommige momenten je vinger opsteekt en zegt: hé, als we nu niet dit maar dat doen, doen we iets tegen klimaatverandering. Of voor meer gelijkheid. Tegen armoede. Dat kan als je het oprecht zo voelt.

Het kan uit idealisme. Maar het mag ook uit welbegrepen eigenbelang.

Als niet iedereen in je board het zo voelt kan je verwijzen naar je ESG-doelen (Environmental, Social, and Governance). Maar je kan het ook doen omdat bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen gewoon beter presteren. Bij klanten én (potentiële) werknemers.

Zo legt Robert Takken van Post NL onvermoeibaar uit dat DEI-beleid – diversiteit, gelijkheid en inclusie – niet alleen goed is de sfeer op de werkvloer, de medewerkerstevredenheid, het beperken van het ziekteverzuim. Maar ook voor betere resultaten, de productiviteit, financiële resultaten, een hogere notering in de Dow Jones Sustainability Index. En veel mooie free publicity.

(Terzijde: pas op dat je het niet als platte marketing brengt. Maar één op vijf Nederlanders gelooft – bijvoorbeeld – bedrijven die zeggen dat ze hun best doen klimaatverandering tegen te gaan, de helft gelooft dat niet. Dus niet “be good and tell it”, maar “be good and let other people tell it”.)

Je kan het ook doen omdat consumenten willen dat bedrijven een positieve bijdrage leveren aan de samenleving. Uit het Ipsos Global Trend onderzoek blijkt dat maar liefst 81 procent van de Nederlanders vindt dat bedrijven de plicht hebben een maatschappelijke bijdrage te leveren. Ruim de helft (53%) is van mening dat topbestuurders zich publiekelijk moeten uitspreken over maatschappelijke kwesties.

En als dit nog niet overtuigend genoeg is: uit ander Ipsos onderzoek blijkt dat de maatschappelijke verwachtingen die men van merk heeft het gedrag van consumenten voor 28 procent beïnvloeden. (Naast de functionele (38%) en emotionele verwachtingen (34%)) Als jouw product beter scoort op “How does my brand contribute to the world?”, heb je een voordeel ten opzichte van de concurrentie. Dus, als het nodig is, kun je je altijd nog verschuilen achter ROI 😊.

Heldhaftige ondernemers

Ter inspiratie wil ik afsluiten met een paar historische en actuele voorbeelden van hoe het kan. Helden van toen en nu.

Piet van Eeghen

Piet van Eeghen (1816-1889) behoorde tot één van de deftigste families van de stad en hij was eigenaar van één van de oudste handelshuizen van het land. Hij handelde in van alles, van haring tot kaas en van buffelhuiden tot tabak uit Java. Zijn huis en kantoor bevonden zich in de Gouden Bocht van de Herengracht.

Amsterdam telde in de eerste helft van de negentiende eeuw zo'n 200.000 inwoners, een derderangs provinciestad. Een stad met veel armoede en werkloosheid, waar één op de vijf kinderen in het eerste levensjaar stierf, aan cholera of aan een andere ziekte.

Er was wel een stadsbestuur, maar de verbetering van de stad moest in die tijd vooral van particulieren komen. Piet van Eeghen haalde bij zijn rijke vrienden, andere zakenlieden en rechters, het geld op voor het Vondelpark, het Prinsengrachtziekenhuis, het Stedelijk Museum en de eerste arbeiderswoningen in Amsterdam. Zonder hem (of bijvoorbeeld Samuel Sarphati) had de stad er heel anders uitgezien.

Frits Philips (1905-2005)

Philips heeft een lange geschiedenis van sociale zorg voor zijn werknemers, met voorzieningen van "wieg tot graf" zoals huisvesting, scholing en personeelsvoorzieningen. Frits Philips – de kleinzoon van een van de Philips-oprichters Frederik Philips speelde hier een belangrijke rol in.

Toen het bedrijf zo hard groeide dat er te weinig huisvesting was voor de werknemers besloot Philips zelf woningen te gaan bouwen. Tussen 1910 en 1923 kwam Philipsdorp tot stand. In 1929 had de onderneming in Eindhoven bijna 4000 woningen.

In 1913 werd het Philips' Pensioenfonds opgericht. Een fonds dat voorzag in ouderdomspensioenen, invaliditeitsuitkeringen en in een weduwe- en wezenpensioen. Ook was er het Philips'

Ondersteuningsfonds voor werknemers die buiten hun schuld in financiële problemen waren geraakt.

Ook voor de ontspanning van het personeel werd gezorgd. Ook in 1913, werd de Philips'

Sportvereniging (PSV) opgericht. Aanvankelijk alleen voor gymnastiek en atletiek. Helaas vond iemand dat er ook gevoetbald moest worden en bleek. (Als Ajax-fan had dat van mij niet per se gehoeven).

Ook nu nog claimt Philips te streven naar een mensgerichte organisatiecultuur die zich richt op ontwikkeling en groei van medewerkers, met als doel de beste werkgever te zijn. "We willen de beste werkplek zijn voor mensen die onze passie delen en persoonlijke ontwikkeling, inclusie en diversiteit bevorderen."

AFAS: Piet en Arnold Mars en Bas en Ton van der Veldt

AFAS Software is een Nederlands familiebedrijf dat software levert voor het digitaliseren en automatiseren van bedrijfsprocessen. Het bedrijf is opgericht in 1996 als een managementbuy-out uit Getronics. De twee families die AFAS bezitten gaven begin dit jaar 30 procent van hun bedrijf aan goede doelen. Een unanieme beslissing van de aandeelhouders, Piet en Arnold Mars en Bas en Ton van der Veldt.

Daarnaast heeft AFAS een vierdaagse werkweek ingevoerd voor alle medewerkers. De arbeidsvoorwaarden blijven hetzelfde: 4 dagen werken voor 5 dagen loon. Het kantoor is sinds januari op vrijdag dicht, vrijdag is ontwikkeldag. AFAS wil medewerkers stimuleren om extra aandacht te besteden aan zichzelf, mantelzorg, kinderen, vrijwilligerswerk en anderen die het nodig hebben. Die dag mogen er ook geen e-mails worden verstuurd. AFAS hoopt dat werknemers de dag goed besteden.

"Maar we gaan niet controleren wat je doet."

Die vierdaagse werkweek is volgens AFAS mogelijk doordat de productiviteit van medewerkers in 25 jaar enorm is gestegen: van 60.000 euro per medewerker per jaar toen Afas net bestond naar 450.000 euro in 2023. Vooral te danken aan automatisering en kunstmatige intelligentie toe te passen.

Kruidvat

En tot slot: Kruidvat! In Nederland leeft 1 op de 7 mensen in verzorgingsarmoede, zo zochten mijn collega's bij Ipsos I&O uit. Dit houdt in dat zij alledaagse producten als shampoo, tandpasta of deodorant soms of vaak niet kunnen kopen.

Om dit tegen te gaan werkt Kruidvat samen met het Armoedefonds om zo veel mogelijk producten te schenken aan mensen die dat nodig hebben. Zo is er op gezette perioden een 1 + 1 + 1 actie: de klant betaalt één product, krijgt een tweede gratis en een derde gaat naar het armoedefonds.

Het mooie van de Kruidvat-casus is dat hij heel goed voldoet aan vier vuistregels:

Vuistregels voor heldhaftige managers

- Durf ergens voor te staan
- Blijf authentiek, zoek daden dicht bij je core business
- Begin met actie, dan pas met marketing
- Wees eerlijk en consistent. Pas op voor green of pink washing!

Afsluitend, dus wat te doen?

1. **Het noodzakelijke:** Verhoog arbeidsproductiviteit (innovatie, AI, meer uren werken)
2. **Het logische:** Geef prioriteit aan welbevinden. Niet meer druk op werknemer.
3. **Het heldhaftige:** Doe iets goeds, maak je werknemer trots (en red en passant de wereld)

Succes daarmee!

Dank voor jullie aandacht!

Peter Kanne

Ipsos I&O

27 mei 2025