

Fact.

Nr.2 • 2011
Magazine voor de
relaties van Deloitte



Esther-Mirjam Sent,
hoogleraar economie:

“Ondernemingen hebben 35%
vrouwen in de top nodig”

Don Tapscott, auteur
van *Wikinomics*:

“We bevinden ons op een
historisch keerpunt”

Josephine Green,
social foresighter:

**“In de toekomst
moeten we vrijwel
alles heruitvinden”**

Deloitte.

Hoog bezoek voor de Kralingsche School in Rotterdam. Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Máxima der Nederlanden feliciteerde op 1 juni de eerste kinderen die het diploma van het Nibud Geldexamen hebben gehaald, een initiatief van Deloitte.

Lees verder op pagina 7 >



De Kralingsche School is geslaagd voor het Viloud Geldexamen



Inhoud



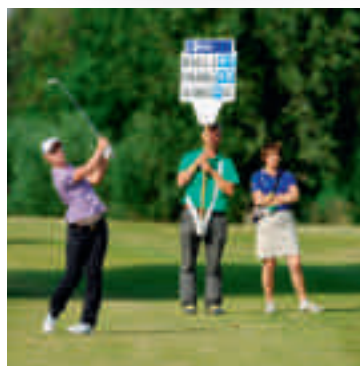
p.8 **De transitie naar een nieuw tijdperk**

Josephine Green, social foresighter: "Ons huidige wereldbeeld is failliet."



p.24 **Groen Rotterdam**

De gemeente Rotterdam en Deloitte in gesprek over het duurzaam en energiezuinig onderhoud van Rotterdamse zwembaden.



p.26 **Deloitte sponsort Ladies Open**

Een sfeerimpressie van het Deloitte Ladies Open dat van 3 tot en met 5 juni plaatsvond met een recordaantal van bijna 10.000 bezoekers.



p.28 **Pleidooi voor meer vrouwen in de top**

"Mannelijke kenmerken als hang naar risico en hebzucht, hebben zeker bijgedragen aan het uitbreken van de crisis." Aldus hoogleraar economie Esther-Mirjam Sent.



Fact is het relatiemagazine van Deloitte en wordt via controlled circulation verspreid. Fact verschijnt viermaal per jaar in een oplage van 15.000 exemplaren.

Redactieadres:
Deloitte, t.a.v. Walter Wijnhoven,
Postbus 2031, 3000 CA Rotterdam,
nlbcfact@deloitte.nl

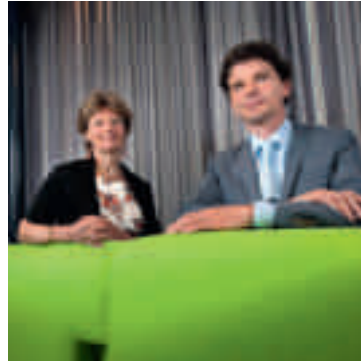
Concept en realisatie:
MediaPartners LoyaliteitsCommunicatie

Druk en lithografie:
HENK Grafimedia center, Tegelen



p.12 **China's vooruitgang in cijfers**

Hoe in China het BNP per hoofd van de bevolking in 20 jaar steeg van \$312 naar \$7.400, en meer opmerkelijke feiten.



p.14 **Duurzaamheidsrapportage**

Pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder Mn Services en Deloitte over de winst van een maatschappelijk jaarverslag.



p.17 **De dynamiek van 2020**

Zes impressies van krachten die de wereld er in 2020 totaal anders uit zullen laten zien. Laat u inspireren.



p.32 **Best Managed Companies**

CEO Mirjam van Dijk van drievoudig winnaar Duyvis Wiener over haar bedrijf en vijf andere winnaars. Ondernemerschap pur sang.



p.36 **Innovation Growth Track**

Toekomstmuziek van Don Tapscott, Erik Brynjolffson, Mervyn King en Thomas Malone.

Aan dit nummer werkten mee:

Carla Bakkum, Jiri Büller, Marcel Bekedam, Fleur Betlem, Vivianne van Bezeij, Max Christern, Janet Deibert, Arjan Gras, Paul Groothengel, Janneke Grootings,

Bianca van Hilst, Friso Keuris, Daniëlle Levendig, Michiel Mastenbroek, Arie Meijer, Schwandt Infographics, Mireille Spapens,

Peter Steeman, Nina Verhaaren, Nora Vrba, Pamela Wilhelmus en Walter Wijnhoven

© 2011 MediaPartners/Deloitte. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever en producent.

Bancair krediet favoriet

Voor het eerst sinds de start van de Deloitte CFO Survey is bancair krediet de favoriete vorm van financiering voor de corporate CFO. Van de ondervraagde CFO's prefereert nu 41% bancair krediet, heeft 27% een voorkeur voor de obligatiemarkt en ziet 16% een aandelenemissie als de beste financieringsvorm. Bankfinanciering is ook weer beter beschikbaar, ondanks de hogere kosten van bancair krediet door de stijgende rente.

Jan de Rooij, partner bij Deloitte: "Van oudsher was bankfinanciering de favoriete vorm van financiering voor Nederlandse ondernemingen. Door de beperkte toegang tot bankfinanciering in de afgelopen periode is men meer gebruik gaan maken

van alternatieve financieringsbronnen zoals obligaties en aandelenemissie. In de toekomst zal de CFO dit blijven doen. Diversificatie van de financieringen zal meer aandacht krijgen, dit is een belangrijke les die men getrokken heeft uit de crisis."

De CFO Survey is een initiatief van Deloitte Nederland. Het onderzoek wordt ieder kwartaal gehouden onder corporate CFO's en volgt de financieel-economische trends in de Corporatemarkt. Dit onderzoek betreft het eerste kwartaal van 2011.

Download de complete CFO Survey kosteloos via www.deloitte.nl/cfo.



Duurzaam handboek voor Wubbo Ockels

Om woningcorporaties te stimuleren hun woningportefeuille te verduurzamen heeft Deloitte samen met een aantal woningcorporaties het handboek *Corporatie Governance Duurzaamheid* ontwikkeld. Het eerste exemplaar is overhandigd aan hoogleraar duurzame technologie Wubbo Ockels.

Bestel een exemplaar via Piet Klop, PKlop@deloitte.nl.

Transfer Pricing Award

Deloitte Nederland heeft in Europa twaalf awards gewonnen tijdens de zevende Annual 'International Tax Review (ITR) European Tax Awards.' Hiermee sleepte Deloitte de meeste prijzen in de wacht van alle genomineerden. Deloitte Nederland, België, Denemarken, Frankrijk, Rusland, Zweden en Turkije zijn winnaars van de 'Transfer Pricing Firm of the Year Awards'. Toonaangevende belasting- en juridische kantoren vanuit 26 landen in Europa waren genomineerd voor de awards. Prijzen worden bepaald door de ITR-jury aan de hand van geleverde prestaties tussen 1 maart 2010 en 31 december 2010.



Roger Dassen benoemd tot Global Managing Director Deloitte

Roger Dassen, bestuursvoorzitter van Deloitte Nederland, is per 1 juni 2011 benoemd tot Global Managing Director Clients, Services and Talent binnen het wereldwijde Executive Committee van Deloitte. Hij zal deze nieuwe functie combineren met zijn huidige rol van CEO Deloitte Nederland tot het moment waarop in zijn opvolging is voorzien. Barry Salzberg, tot voor kort CEO van Deloitte US, is per 1 juni 2011 aangetreden als nieuwe wereldwijde CEO van Deloitte.

Prinses Máxima steunt Deloitte-initiatief Nibud Geldexamen

Het Nibud Geldexamen is een lesprogramma waarmee kinderen uit de groepen 7 en 8 van het basisonderwijs leren omgaan met geld, en wordt afgesloten met een examen. De Kralingsche School uit Rotterdam is een van de eerste basisscholen die het Nibud Geldexamen bij haar leerlingen afnam. Alle 24 leerlingen uit groep 8 kregen hun diploma uitgereikt in aanwezigheid van prinses Máxima, die alle kinderen persoonlijk gelukwensde. Prinses Máxima steunt het initiatief van Deloitte vanuit haar rol als erevoorzitter van CentiQ, Wijzer in Geldzaken. Voor de ontwikkeling van het geldexamen heeft Deloitte samenwerking gezocht met het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting (Nibud) en educatieve uitgeverij ThiemeMeulenhoff. De expertise van de drie partijen is gebruikt om een solide lespakket samen te stellen.

Omdat het programma past in het bestaande rekenonderwijs hoeven scholen geen extra tijd vrij te maken. Inmiddels hebben ruim 1000 leerlingen in Nederland het programma gevolgd en hun diploma behaald. De ambitie voor komend schooljaar is dat 50.000 leerlingen op 1000 scholen het programma gaan volgen. Vanuit de Fair Chance Foundation stimuleert Deloitte haar medewerkers om gastlessen op scholen te geven ter voorbereiding op het Nibud Geldexamen.

Vindt u het ook belangrijk dat onze jongeren leren omgaan met geld? Kijk dan op www.geldexamen.nl en www.deloittefoundation.nl of neem contact op met Willemijn Zwiep, wzwiep@deloitte.nl.

Kikker vernoemd naar Deloitte

De ontdekking van een nieuwe kikkersoort in het Tanzaniaanse Rubeho-bos heeft een voor Deloitte verrassend staartje gekregen. Deze geelbruine amfibie luistert sinds kort naar de naam *Nectophrynoides Deloittei*. Deze eervolle vernoeming door het African Rainforest Conservancy (ARC) staat symbool voor de duurzame ondersteuning die Deloitte heeft geleverd bij het herstellen van het regenwoud in Afrika.

Deloitte is oprichter van de United Bank of Carbon, een Britse organisatie die bedrijven en projecten van non-gouvernementele organisaties (ngo's) die zich richten op behoud van het regenwoud met elkaar in contact brengt. *Meer informatie over het ARC: www.africanrainforest.org.*



Academy

De Deloitte Academy verzorgt cursussen en masterclasses over financiële en fiscale onderwerpen voor het hoger en middenkader bij publieke en private organisaties. Kijk voor onderstaande en meer trainingen en inschrijvingen op www.deloitte.nl/academy.

Fiscaal recht voor arbeidsrechtsspecialisten
25 augustus - Amsterdam
30 augustus - Zwolle
1 september - Eindhoven
27 september - Amsterdam

RJ 645/Europadossier
8 september - Amersfoort

Masterclasses Tax Accounting; Actualiteiten
19 september - Delft

Risicomanagement woningcorporaties
6 oktober - Amersfoort

Deloitte Academy opnieuw erkend

De onafhankelijke keuringsinstantie CEDEO heeft de Audit Permanente Educatie afgenomen bij de Deloitte Academy. Het NIVRA heeft deze aanvraag positief beoordeeld, waardoor onze erkenning met ingang van 17 april 2011 voor een periode van drie jaar is verlengd.



Tekst: Carla Bakkum en Arjan Gras

Fotografie: Jiri Büller



“De toekomst is gebaseerd op overvloed”

Josephine Green kan worden omschreven als een *social foresighter*, al noemt ze zichzelf liever macrohistorica. Tijdens het Executive Breakfast van Deloitte schetste ze het plaatje van een samenleving zonder hiërarchie, waar samenwerking de grootste rol speelt.

Wat is er mis met de huidige wereldorde?

“Ons piramidale wereldbeeld past niet langer bij de wereld van vandaag. Daarmee redden we het dus niet. Al onze energie is gericht op het bereiken van de top, ten koste van anderen. Het is een systeem gebaseerd op schaarste en daarmee oorzaak van een verwoestende concurrentie. Zo'n systeem is niet duurzaam als het als enig systeem zou blijven bestaan. In feite is de huidige wereldordening failliet.”



>> **Wat staat ons te doen?**

“Om te beginnen zouden we vanuit een andere basis naar de samenleving moeten gaan kijken. Ik voel ook wereldwijd de dringende behoefte aan de introductie van een nieuw concept, inherent verbonden aan de complexiteit van de huidige wereld waar alles met elkaar verbonden is. Ik noem dat het model van de pannenkoek, een platte wereld gebaseerd op de participatie van alle inwoners. De digitale sociale technologie heeft de maatschappij inmiddels al stukken platter gemaakt. Willen we de grote problematieken van vergrijzing, klimaatveranderingen, honger en armoede voor de toekomst aanpakken, dan moeten we vrijwel alles heruitvinden en opnieuw definiëren.”

Kunt u een voorbeeld geven?

“Het piramidemodel gaat uit van het principe ‘schaarste’, dat wil zeggen dat er per definitie niet genoeg is voor iedereen. Dat is de basis van een wereldwijde ratrace, waarvan we allemaal de gevolgen zien. Er zijn

maar weinig mensen met veel bezit. Dat is geen schaarste, dat heet plunderen. Maar ik geloof niet in schaarste. Competitie zit ook niet in de menselijke aard. Het probleem zit ‘m in de distributie. Laten we ons realiseren dat we in potentie overvloed hebben. Samenwerking komt voort uit overvloed. En in deze netwerksamenleving moeten we samenwerken, willen we tenminste overleven.”

Hoe kunnen we die richting inslaan?

“Het probleem bij het piramidemodel is dat we onze verantwoordelijkheden hebben afgestoten richting experts. De omgekeerde weg is decentraliseren en samenwerken – daar draait het om. En dat kunnen we leren. We moeten decentraliseren, het materialisme achter ons laten. We moeten gezondheidszorg, onderwijs, verkeer, milieu, werkloosheid anders gaan aanpakken, nieuwe manieren verzinnen om te leveren. We moeten onze intelligentie en onze creativiteit terugwinnen en het niveau van onderwijs voor iedereen omhoog krikken om de capaciteit te benutten die we nodig hebben om te overleven. Die nieuwe wereldordering kan het best worden omschreven als een sociaal-ecologisch tijdperk in plaats van het huidige industrieel product-tijdperk.”

Kunnen we in Nederland de stap naar verandering zetten?

“Zeker! In het verleden hebben Nederlanders uit noodzaak leren samenwerken, omdat een groot deel van jullie land onder zeeniveau ligt. Zo’n groot probleem kon men alleen sámen te lijf, dus zit samenwerking door deze geschiedenis al in jullie genen. Maar het initiatief tot deze transitie ligt niet bij de overheid, denk ik. Die loopt, als representant van wat was in plaats van wat komt, per definitie achter de feiten aan. Voor grote bedrijven geldt ongeveer hetzelfde. Ze zijn te zeer verweven met de oude wereldorde en hebben er te veel belang bij. De verandering zal volgens mij komen vanuit de mensen zelf, mensen die in hun eigen omgeving en op wereldschaal (online)communities oprichten om maatschappelijke innovatie vorm te geven. Welke mensen hieraan meedoen? In eerste instantie de

“We moeten decentraliseren en samenwerken om te overleven”



digitaal vaardige jongere generatie. En vrouwen, want die hebben in het algemeen minder met hiërarchie en competitie.”

Welk soort onderneming heeft de toekomst?

“De middelgrote onderneming, verwacht ik. ‘Groot’ hoort heel erg bij het industriële tijdperk, waarin je schaalvoordelen moet halen en afhankelijk bent van centraal opgewekte energie. Nu de nadruk verschuift van consumptie naar micromarkten en maatschappelijke innovatie, krijgen kleine tot middelgrote bedrijven kansen. Decentrale opwekking van groene stroom zal dit verder versterken. Er komen kleinere, lokale ‘maaknetwerken’, maar het verschil met vroeger is dat ze open en onderling verbonden zijn. Volgens mij zet deze trend dóór, omdat het uiteindelijk een betere levenskwaliteit oplevert en meer zeggenschap over je eigen leven. In de huidige grote organisaties wordt vooral óver je beslist. Er wordt te veel intelligentie aan banden gelegd, te veel informatie gaat verloren. Nu al zie je steeds meer MBA-studenten naar het mkb trekken omdat ze in deze flexibeler organisaties meer mogen, hun talenten breder kunnen inzetten.”

Hoe verhoudt uw visie zich tot de ontwikkelingen in het Oosten?

“In het Oosten is een consumptie-inhaalslag aan de gang. De piramide leeft daar zogezegd nog iets langer voort en bedrijven kunnen daarop inspelen. Maar westerse bedrijven, die het marktdenken naar de rest van de wereld hebben geëxporteerd, hebben een verantwoordelijkheid om de nieuwe verhalen ook daar uit te dragen. Het Oosten kan dan in één keer de sprong maken naar een meer decentraal ingerichte samenleving. We moeten naar onszelf teruggaan en onze eigen leiders worden, onze eigen verandering in gang zetten.”

Heeft het streven naar de ‘pannenkoek’ een politieke kleur?

“Links en rechts vind ik allebei piramidebegrippen. Het model van de pannenkoek gaat over verandering, over meer gelijkheid en meer eigen verantwoordelijkheid.

Josephine Green studeerde geschiedenis en politicologie in Groot-Brittannië, woonde en werkte lange tijd in Italië en was vijftien jaar Senior Director Trends and Strategy bij Philips Design in Nederland. Zelf zegt ze: “Het meest ben ik macrohistoricus. Ik kijk graag naar het grotere plaatje.”

Haar e-book *Democratizing the Future: towards a new era of creativity and growth (2007)* is gratis te downloaden op www.design.philips.com. Haar presentatie van 19 mei staat op de website van Deloitte: www.deloitte.nl/executiveladies.

Onze huidige leiders, op een enkele uitzondering na, kunnen ons niet voorgaan in deze transitie. We moeten dus naar onszelf teruggaan en onze eigen leiders worden, onze eigen verandering in gang zetten. We moeten naar een non-rationele mindset. Non-rationeel, niet irrationeel. We zijn te rationeel geworden. Met alleen ratio redden we het niet bij complexiteit. We hebben ook intuïtie, instinct en emotie nodig. Daar ligt de leerweg, de route naar een toekomst die niet lang meer op zich zal laten wachten.” ●

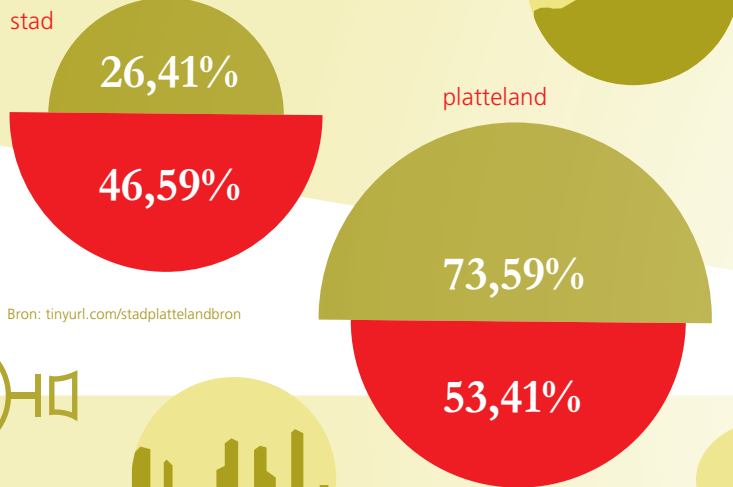
Executive Breakfast – ladies only

Op 19 mei hield Deloitte het Executive Breakfast – ladies only. Ruim veertig vrouwelijke bestuurders uit de private en publieke sector kregen naast een keur aan smakelijke ontbijthapjes een kijk op de toekomst voorgeschoteld door Josephine Green, gevolgd door een ‘prezi’ (internetpresentatie) over sociale media en het nieuwe werken, verzorgd door Marloes Pomp van Digital Action. Onder leiding van moderator Marjet van Zuijlen werd gediscussieerd over de nieuwe inzichten. Het volgende Executive Breakfast – ladies only staat gepland voor 6 oktober 2011.

China's vooruitgang in cijfers

China zal in 2016 18% aan de wereldproductie bijdragen, tegen 17,7% door de Verenigde Staten. In koopkracht uitgedrukt zal de Chinese economie van \$11.200 miljard dit jaar groeien tot \$19.000 miljard in 2016. In diezelfde periode zal de economie van de Verenigde Staten stijgen van \$15.200 miljard nu tot \$18.800 miljard in 2016.

WONEN IN DE STAD OF OP HET PLATTELAND



Bron: tinyurl.com/stadplattelandbron

BEVOLKING (aantal inwoners)



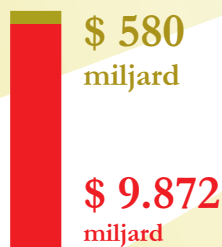
Bron: tinyurl.com/bevolkingbron

GEMIDDELDE LEVENSV ERWACHTING



Bron: tinyurl.com/levensverwachtingbron

BRUTO BINNENLANDS PRODUCT (BBP) (in werkelijke koopkracht)



Bron: tinyurl.com/bbpbron



BBP PER HOOFD VAN DE BEVOLKING (in werkelijke koopkracht)



Bron: tinyurl.com/bbp2bron

WAARDE CHINESE EXPORT

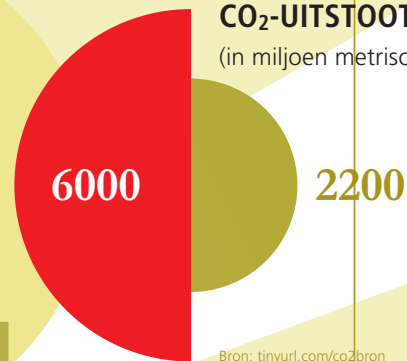


Bron: tinyurl.com/exportbron



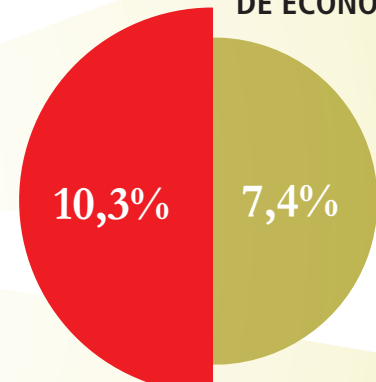


CO₂-UITSTOOT
(in miljoen metrische tonnen)



Bron: tinyurl.com/co2bron

GROEI VAN DE ECONOMIE



Bron: tinyurl.com/economiebron

VASTE EN MOBIELE TELEFOON-AANSLUITINGEN



vast

6,8 miljoen

mobiel

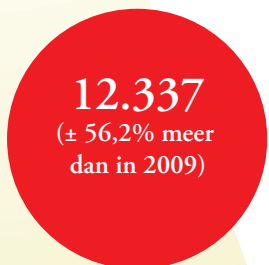


0

Bron: tinyurl.com/telefoonbron

AANTAL INTERNATIONAAL TOEGEKENDE PATENTEN

(nu na VS, Japan en Duitsland mondiaal gezien nummer 4)



Bron: tinyurl.com/patentenbron

Deloitte hield op 10 mei een CFO Agenda Dinerbijeenkomst, 'Made for China: kans of bedreiging?'. Kijk voor een verslag van deze bijeenkomst op www.deloitte.nl/cfo.



Udeke Huiskamp

Bert Snabel

Transparantie en vertrouwen

Pensioenuitvoerder en vermogensbeheerder Mn Services liet haar eerste maatschappelijk jaarverslag voorzien van een assurance-verklaring door Deloitte.

Tekst: Vincent Peeters

Fotografie: Marcel Bekedam

Door afvalreductie en een energiezuinig wagenpark verkleint Mn Services met haar pakweg 1000 medewerkers actief haar carbon footprint. Als vermogensbeheerder met een portefeuille van 70 miljard euro en een verantwoordelijkheid naar bijna twee miljoen pensioendeelnemers heeft Mn Services een grote maatschappelijke rol. Het verplicht de organisatie om invulling te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) in haar bedrijfsvoering, wat vooral tot uiting komt in maatschappelijk verantwoord beleggen. Zo is Mn Services medeondertekenaar van de Principles for Responsible Investment van de Verenigde Naties. De pensioenuitvoerder uit Rijswijk publiceert dit jaar haar eerste maatschappelijk

jaarverslag. "Rapportage over duurzaamheidsprestaties verhoogt de transparantie en leidt tot meer vertrouwen – twee sleutelbegrippen in de pensioenwereld", aldus Bert Snabel, projectleider MVO van Mn Services.

Bewijskracht

Anders dan bij jaarrekeningen bestaat er geen wettelijke verplichting om maatschappelijke verslagen te auditen. Bovendien brengt het kosten met zich mee. Toch koos Mn Services voor deze weg. Snabel: "Verificatie door een externe partij versterkt de betrouwbaarheid en daarmee de geloofwaardigheid. Je maakt het verslag voor je stakeholders. Die willen zeker weten dat je niet aan het 'greenwashen' bent en dat je maatschappelijk ondernemen serieus neemt."

Leerproces

Met de mvo-richtlijnen ISO 26000 en de rapportage-richtlijn GRI G3.1 (Global Reporting Initiative) is duurzaamheid volwassen aan het worden, constateert Snabel. Hij verwacht dat duurzaamheidsverslaglegging even belangrijk wordt als financiële verslaglegging. "Op niet al te lange termijn zal dit leiden tot integratie met het financieel jaarverslag. Als bedrijf kun je daarop anticiperen. Door er nu mee te beginnen hebben we al een deel van het leerproces achter de rug zodra het zover is."

Vanuit Deloitte lag, conform het GRI-framework, veel nadruk op de managementaanpak. Udeke Huiskamp, Senior Manager Sustainability & Climate Change bij Deloitte: "Dat houdt in: strategie bepalen, doelen stellen, verankering in de organisatie en KPI's opstellen om de voortgang te monitoren. Steeds vragen we: wat zijn de feiten? Ook relevantie is belangrijk. Dubbelzijdig kopiëren bespaart weliswaar papier, maar de impact ervan valt in het niet bij duurzaam beleggen. Het zijn de substantiële onderwerpen waar we naar zoeken, om vervolgens te checken hoe de afweging is gemaakt tussen planet, people en profit. Bij Mn Services bleek duurzaamheid in het DNA te zitten. Met een gedegen verslag maak je het expliciet en herkenbaar. In feite zien de medewerkers het resultaat van hun eigen werk. Daarmee is het een document om trots op te zijn." ●



Walter Mutsaers, lid raad van bestuur van Mn Services: "Onze missie is ervoor te zorgen dat pensioenen voor iedereen toegevoegde waarde hebben. We streven niet naar winstmaximalisatie, maar naar waardecreatie voor onze klanten en stakeholders. We zijn dus van oudsher bezig met de maatschappij en duurzaamheid. De verschijning van het eerste mvo-jaarverslag zien wij, naast de registratie van de cruciale bewijsvoering, als een fundament en stimulans voor het ontplooiën van duurzame initiatieven in de toekomst."



Marc van Luijk, Deloitte, audit partner Mn Services: "Tegenwoordig stellen we tijdens controles vaker de vraag of duurzaamheid een rol speelt in de organisatie. Bij Mn Services integreren we waar mogelijk de controle op de jaarrekening met de controle op het aparte maatschappelijk verslag. Dit realiseren we door een multidisciplinair team te vormen en gebruik te maken van het internationale Deloitte auditraamwerk. Deze integratie levert efficiency en synergievoordelen op voor onze klanten."

De case

Mn Services publiceert dit jaar haar eerste maatschappelijk jaarverslag, met rapportage over de duurzaamheidsprestaties. Om de betrouwbaarheid van de verslaglegging te vergroten deed Deloitte een audit.

De winst

- vergroten vertrouwen van stakeholders in de organisatie
- borging van de kwaliteit van de rapportage
- realiseren van procesverbeteringen voor het meten van duurzaamheidsprestaties
- versterking van de bewustwording: duurzaamheid leeft nu nog meer bij Mn Services
- vergroten concurrentiekracht door duurzame reputatie van Mn Services

Meer informatie

Udeke Huiskamp, 088 288 43 76, uhsiskamp@deloitte.nl
Frits Snijder, 088 288 19 65, fsnijder@deloitte.nl

Hoogste tijd voor *cyber awareness*

In mijn tijd bij Defensie ben ik me erg bewust geworden van wat er allemaal van belang is om een samenleving goed te laten functioneren. Veiligheid is daarvoor cruciaal. In Nederland zien we veiligheid als iets vanzelfsprekends, maar eigenlijk is dat lang niet altijd zo. Die veiligheid wordt namelijk uitgedaagd. Waar onze wereld vroeger overzichtelijk was, zien we dat deze tegenwoordig enorm complex is. Het internet heeft 'de wereld' steeds dichterbij gebracht, alles om ons heen maakt er gebruik van, waardoor we onze samenleving heel sophisticated hebben ingericht. Maar dat brengt tegelijkertijd kwetsbaarheden met zich mee. En zo betreden we het terrein van *cyber security*.

Om onnodige risico's te vermijden en ongelukken zo veel mogelijk te voorkomen, hebben we geleerd hoe we ons in onze – in potentie onveilige – wereld moeten gedragen en hoe we moeten handelen. Dat leren we onze kleine medeburgers al, in het gezin of op school. Denk aan zwem- of verkeerslessen. Maar doen we dat consequent? Doen we dat ook in andere situaties waarbij sprake is van druk verkeer, zoals op de *superhighway* die internet heet?

Op het gebied van *cyber security*, het veiliger maken van onze digitale omgeving, gebeurt weliswaar veel. Ook wordt er veel over geschreven. Actieplannen worden uitgerold en de *sense of urgency* neemt stevige proporties aan. Allemaal goed nieuws. En toch mist er wat. Terwijl we Cyber Centers oprichten en Cyber Boards het licht doen zien is het opvallend stil op het gebied waar volgens experts de meeste winst te behalen valt: bewustwording oftewel *awareness*. Om precies te zijn: *cyber awareness*. Vooral door

awareness training krijgen internetgebruikers het kader mee dat hen in staat stelt zelf te beoordelen welke risico's zij lopen of te

“Onze veiligheid wordt uitgedaagd”

beoordelen welke risico's verantwoord zijn. Ook in situaties die we niet van tevoren – van achter de tekentafel – hebben kunnen bedenken.

Zal dat dan betekenen dat er nooit meer ongelukken gebeuren? Waarschijnlijk niet. Maar als wij, net als bij zwemles en onderricht van verkeersregels, mensen weerbaarder maken (in dit geval op het gebied van de digitale omgeving) dan zal dat een prima investering zijn en een grotere kans geven op minder ongelukken. Het alternatief is dat wij voor astronomische sommen geld waterdichte – veelal technische – oplossingen proberen te bedenken, die vervolgens op de langere termijn toch niet zo waterdicht blijken te zijn. ●



Generaal (b.d.) Dick Berlijn, Senior Board Advisor en voorzitter van de branchegroep Openbare Orde en Veiligheid bij Deloitte.



Fast forward...

... naar 2020. De wereld verandert. Sneller en heftiger dan we gewend zijn, zo blijkt uit een interne Deloitte 2020-studie. Want in 2020 bokst Nederland op tegen Azië, en heeft ons land te maken met een totaal andere *workforce*-mix. De rol van de overheid is groter. De maatschappij stelt steeds meer eisen aan organisaties. Het is ingrijpend en uitdagend tegelijk. Laat u inspireren door de zes krachten die op ons afkomen. >>



1. Strengere milieu-aansprakelijkheid

Overall ter wereld drogen bronnen op, waardoor watertekort in 2020 wel eens het grootste wereldprobleem zou kunnen zijn. Bijvoorbeeld China kan hier zwaar mee te kampen krijgen. De maatschappij hecht steeds meer waarde aan het milieu en staat op dat vlak kritischer tegenover bedrijven. Die zullen hun CO₂-uitstoot meer moeten verantwoorden, andere andere door duurzaamheidsverslagen. Als gevolg hiervan zal de traditionele jaarverslaggeving gecombineerd worden met de sociale jaarverslaggeving.

2. Andere *workforce*-mix

In een aantal landen gaat de komende decennia de bevolking krimpen en daarmee ook de beroepsbevolking. Denk hierbij aan Japan en Duitsland. In Nederland zullen we daar waarschijnlijk tussen 2020 en 2040 de meeste last van hebben, afhankelijk van overheidsingrijpen. De *workforce*-mix zal niet meer hetzelfde zijn: meer ouderen, allochtonen en vrouwen gaan deelnemen aan het arbeidsproces. Mensen blijven langer werken, waardoor het meer loont om te investeren in medewerkers op latere leeftijd.



3. Nieuwe technologische paradigma's

De technologische ontwikkelingen gaan zo hard dat niet te voorspellen is wat er over tien jaar gebeurt. Er zijn steeds meer data beschikbaar, wat ons voor de uitdaging stelt hier bruikbare informatie van te maken. Data-analyse wordt dan ook belangrijker. *Cloud computing* en *open innovation* bieden veel mogelijkheden, maar vergroten ook de onlineveiligheidsrisico's. *Cyber security* zal in toenemende mate een belangrijk onderwerp worden, zowel op organisatie- als op overheidsniveau.



4. Verschuivende machtsbalans

In de wereld zoals we die kennen zijn de Verenigde Staten al decennialang de dominante partij. Maar niet lang meer. De macht zal van het Westen richting Azië verschuiven. Aziatische landen bundelen hun krachten, waardoor de regio oprukt en een steeds grotere rol op het wereldtoneel krijgt. De globalisering zet door, waarbij bijvoorbeeld de verschillen in salarissen wereldwijd afnemen.



5. Sterkere overheid**bemoeienis**

De tijd waarin overheidsschulden moeten worden afgelost breekt aan. Tegelijkertijd wordt het door de niet te stoppen vergrijzing steeds moeilijker om ons sociaal stelsel te betalen. Dit zal consequenties hebben voor het belastingstelsel. De rol van de overheid groeit en strengere regels en dito toezichthouders zullen impact hebben op het bedrijfsleven.



6. Hogere volatiliteit

Vrijwel niemand zag de crisis aankomen. Dat is tekenend voor een trend die gaande is: de wereld wordt minder voorspelbaar. De nauwelijks voorspelde financiële crisis is nog niet voorbij, en datzelfde geldt voor de economische. Ook niet in Nederland: nergens ter wereld hebben mensen zoveel hypotheekschuld als hier. Door de instabiele situatie in de

Verenigde Staten, Europa en Azië en de wereldwijde connectiviteit kunnen kleine gebeurtenissen een groot effect hebben. Het 'butterfly effect' in optima forma, waarbij de vleugelslag van een vlinder in het ene werelddeel een orkaan kan veroorzaken in het andere. Veranderingen komen, dat is een ding dat zeker is. En ze komen met ongekennde heftigheid en snelheid.



Myra Glaser

Hamit Karakus

Dubbele winst

Hamit Karakus, wethouder Wonen, Ruimtelijke Ordening en Vastgoed:

“Het levert minder chloor en een besparing van 1,1 miljoen euro op”

Hoe kun je het onderhoud en de energiekosten van negen Rotterdamse zwembaden verlagen zonder zelf te investeren? De gemeente Rotterdam slaagde erin met hulp van Deloitte haar duurzaamheidsambitie te realiseren.

Tekst: Peter Steeman

Fotografie: Friso Keuris



Wat vormde de aanleiding voor de samenwerking?

Hamit Karakus: “In veel zwembaden, scholen, musea en theaters is sprake van achterstallig onderhoud. De vraag die we onszelf stelden, was: hoe kunnen we dit verbeteren zonder dat het ons geld kost? Daarnaast willen we bijdragen aan de doelstellingen van het Rotterdam Climate Initiative om in 2025 de CO₂-uitstoot te halveren ten opzichte van 1990. Bij wijze van pilot wilden we beginnen met negen zwembaden. Grootverbruikers. Verbeteringen zijn daar direct zichtbaar.”

Myra Glaser namens Deloitte: “Wat de gemeente zocht, was een partij om een prestatiecontract mee aan te gaan op energie, maar ook op onderhoud. Om de geleverde prestatie te kunnen beoordelen moest iedere partij een monitoringsysteem aan ons voorleggen. Strukton is samen met Hellebrekers Technieken gekozen. Zij hadden niet alleen aandacht voor quick wins, maar ook voor kleine maatregelen die bijdragen aan energiereductie.”

Wat is de winst voor Rotterdam?

Hamit Karakus: “Doordat er minder chloor wordt gebruikt gaat de kwaliteit van je zwembad omhoog. De CO₂-uitstoot gaat omlaag. Verder wordt het achterstallig onderhoud weggewerkt. Het gaat over een onderhoudsbesparing van 1,1 miljoen voor negen zwembaden. De opdrachtnemer financiert de investering in energie- en waterbesparing en verdient deze terug door de gerealiseerde besparingen: het Building Retrofit-concept. Als het contract over tien jaar afloopt nemen we als gemeente het onderhoud weer over. Dan hebben we kwalitatief goede zwembaden. Daarmee stijgt ook de waarde van je vastgoed. Het onderhoud- en energieprestatiecontract maakt deel uit van ons programma Rotterdamse Groene Gebouwen. Als overheid moet je het voorbeeld geven. Ons nieuwbouwstadskantoor hebben we ook op duurzaam aanbesteed.”

Wat was het lastigste aan het traject?

Myra Glaser: “Zorgen dat we alles binnen de gestelde termijnen aanleverden. In een Europese aanbesteding ben je gebonden aan vaste termijnen. Hoe zorg je dat je

als gemeente betrouwbare informatie levert die als uitgangspunt voor de contracten kan dienen? Zo bleek bijvoorbeeld dat de data die we van de zwembaden hadden niet altijd klopten. We moesten allerlei dingen opnieuw uitzoeken. Dat kostte meer tijd dan we hadden gedacht.”

Hamit Karakus: “Voorafgaand aan het traject wilden we een paar zaken helder hebben. Geef je geen geld weg vanuit de gemeente? Stel je voor dat de samenwerkingspartij zich niet aan de afspraken houdt. Om de uitgangspunten naar een juridisch stevig contract te vertalen, heb je een externe partij als Deloitte nodig. De gemeente heeft een beperkt onderhoudsbudget. We hebben nu de zekerheid dat we de komende tien jaar alleen maar een vast bedrag kwijt zijn, terwijl de kwaliteit van de zwembaden toeneemt. Het levert geld en duurzaamheid op.” ●

In een notendop

Het probleem – Hoe kan de gemeente Rotterdam achterstallig onderhoud aan negen zwembaden wegwerken zonder dat het geld kost en tegelijkertijd bijdragen aan de doelstellingen van het Rotterdam Climate Initiative?

De oplossing – De gemeente besteedt het gehele beheer en onderhoud van negen gemeentelijke zwembaden voor de komende tien jaar uit aan Strukton en Hellebrekers Technieken.

Hoe werkt het? – Het project werkt volgens het principe van het Building Retrofit-concept. De opdrachtnemer financiert de investering in energie- en waterbesparing en verdient deze terug door de gerealiseerde besparingen.

De resultaten – Het uitbesteden van beheer en onderhoud levert een besparing op van 1,1 miljoen euro. De besparing in energieverbruik, zo'n 3,4 miljoen euro, heeft een verlaging van de CO₂-uitstoot van bijna tweeduizend ton per jaar tot gevolg.

Wat maakt het uniek? – In het uiteindelijke contract is een prestatieverplichting opgenomen. Het verbeteren van de kwaliteit en het energiezuiniger maken kost de gemeente geen extra geld.

Lady birdie

Golf van enthousiasme tijdens Deloitte Ladies Open

Een recordaantal van bijna 10.000 bezoekers genoot van 3 t/m 5 juni van topgolf tijdens het Deloitte Ladies Open, op golfclub Broekpolder in Vlaardingen.



Hoewel de Engelse Melissa Reid met de beker naar huis ging, waren de ogen vooral gericht op Deloitte's golfambassadrice Christel Boeljon. Zij kwam naar het Deloitte Ladies Open als aanvoerder van de Europese ranglijst, als eerste Nederlandse golfster ooit. Met een negende plaats in Vlaardingen boekte Christel voor de vijfde week achtereenvolgend een top tien-klassering, waaronder de eindoverwinning op het Turkish Airlines Ladies Open. Een prestatie van formaat! Voorafgaand aan het Deloitte Ladies Open speelden 20 topklanten van Deloitte Pro-Ams met Christel Boeljon en andere toppers van de Ladies European Tour.

Fotografie: Nanning Barendsz



Wie: Joop Steenkamp

Werkzaam bij LIAG architecten en bouwadviseurs

Waarom hier: via medewerker van Deloitte

Hoogtepunt: spannend tot het einde toe

Golfervaring: fantastisch om het spannende slot van het toernooi op hole 18 mee te maken

Golfervaring: beginnend golfer, met uitdagende weg voor de boeg



Wie: Jan Kil

Heeft zijn zaak verkocht met de hulp van Deloitte. Woont in België

Waarom hier: op uitnodiging

ABN Amro MeesPierson

Hoogtepunt: volgt speelster Marjet van der Graaff (werd gedeeld 26ste)

Golfervaring: handicap 19



Wie: Janine Rubay Bouman

Met zoon(tje) Anthonie

Waarom hier: echte golffamilie

Hoogtepunt: we hebben twee Franse speelsters in huis; en ik ben zelf de caddy van Melodie Bourdy (werd gedeeld 55ste)

Golfervaring: is lid Golfclub Broekpolder; man Eric is clubkampioen



Wie: Sau Ming Liu (rechts)

Waarom hier: via werkgever Deloitte

Hoogtepunt: alles is indrukwekkend goed geregeld

Golfervaring: beginner, samen met vrienden



Wie: Antoinette Cassée

Samen met Ralph Potappel

Waarom hier: kaarten gewonnen met enquête van oud-werkgever Deloitte

Hoogtepunt: topevenement, goed georganiseerd

Golfervaring: heeft GVB gehaald maar golft weinig



Wie: Ton den Rappen jr (rechts)

Waarom hier: samen met vrienden en familie

Christel Boeljon aanmoedigen. 'Een toppertje!'

Hoogtepunt: de laatste birdie van Christel

Golfervaring: handicap 16.8

Ook het Van Lanschot Senior Open, van 24-26 juni op de Koninklijke Haagsche Golf & Country Club, is inmiddels achter de rug. Het laatste grote internationale golf-toernooi in Nederland dit jaar is het KLM Open, van 8-11 september op de Hilversumsche Golf Club, met het sterkste deelnemersveld ooit. U kunt hiervoor nog kaarten bestellen via www.deloitte-golf.nl.



“Beter
presteren
met meer
vrouwen
in de top”

Esther-Mirjam Sent

Econoom en senator Esther-Mirjam Sent pleit hartstochtelijk voor meer vrouwen in de top. “Vrouwen hoeven de top niet te domineren, het gaat om de juiste balans.”

Volgens het ministerie van OCW is het aandeel van vrouwen op de arbeidsmarkt gestegen tot boven de 60 procent. Goed nieuws?

“Dat is internationaal gezien een hoog percentage, maar feit is dat het gros van die zestig procent deeltijdbanen betreft: 74 procent van de werkende vrouwen werkt in Nederland in deeltijd. In Europa komt Duitsland op de tweede plek, met veertig procent. Dat is veelzeggend. Veel werkende vrouwen zijn helemaal niet economisch zelfstandig; en dat in de wetenschap dat een op de drie huwelijken strandt...”

Hoe verklaart u die hang naar deeltijdwerken?

“Dat gaat terug tot de zeventiende eeuw. Ina Brouwer, vroeger partijleider van de CPN, heeft daar een mooi boek over geschreven. Zij zoekt de verklaring in onze geschiedenis: waar bijvoorbeeld Franse en Zweedse babies vroeger naar een min (baker) gingen, omdat hun moeder werkte, zie je dat in Nederland de borstvoeding alleen door de moeder mocht worden gegeven. Liefst zo lang mogelijk. En dat is nog steeds zo. Naast deze culturele factor geldt dat onze instituties vrouwen niet veel prikkels geven om voltijds te gaan werken, denk aan scholen zonder continuïteitsroosters, en de openingstijden van publieke voorzieningen en crèches.”

U hebt zelf twee kinderen. Wat zijn uw ervaringen?

“Op de basisschool van mijn kinderen hebben we luizenmoeders, geen luizenvaders. Andere ouders complimenteren mij met mijn combinatie van kinderen en carrière, een man zal dat niet snel horen. En als een vader dan ‘ns meegaat naar het zwembad, is het ‘een loser die waarschijnlijk niets beters te doen heeft’. Kortom, dat Nederlandse vrouwen zo weinig voltijds werken, zit sterk in onze cultuur ingebakken.”

En vrouwen aan de top? Dat percentage ligt in Nederland op acht.

“Dat is superlaag, internationaal gezien. Uit onderzoek blijkt dat Malta en Pakistan vergelijkbare percentages scoren. Tja. We stimuleren dat meiden exacte vakken kiezen, dat ze op hun toekomst voorbereid zijn, maar we accepteren wel met z’n allen dat goed opgeleide vrouwen jarenlang thuis zitten als ze kleine kinderen hebben. In de wetenschap dat het daarna heel lastig is om weer op niveau in te stromen, laat staan de top te bereiken. Doodzonde. Op universiteiten doen meisjes het beter, maar eenmaal op de arbeidsmarkt gaat het meteen mis: vrouwen verdienen minder dan mannen, voor vergelijkbaar werk. En bij gelijke geschiktheid kiezen werkgevers nog steeds vaker voor de man.”

U pleit voor een quotum van 35 procent vrouwen in de top. Waarom?

“Dat is de kritische massa die je nodig hebt om een bedrijfscultuur te veranderen. Zodanig dat er niet meer naar iemands sexe gekeken wordt, dat mannen ook moeiteloos hun vrouwelijke kanten laten zien, en omgekeerd. Zoals Arnold Heertje ooit opmerkte: mannen hebben de neiging om kennis te monopoliseren, vrouwen zullen eerder kennis mobiliseren. Mannen zoeken eerder de risico’s op, vrouwen zijn zorgzamer en behoedzamer. Een onderneming heeft beide nodig, juist de balans leidt tot de beste resultaten. In stabiele tijden kunnen mannen risico’s beter inschatten, in onstabiele tijden is dat andersom.”

Is de huidige crisis veroorzaakt door het roekeloze gedrag van mannen in de top?

“Nou, ik denk dat met meer vrouwen in de top de crisis beduidend minder hevig was geweest. Neelie Kroes stelde dat de crisis niet was uitgebroken als zakenbank Lehman >>



>> Brothers Lehman Sisters had geheten. Zover ga ik niet, het was beter geweest als het Lehman Brothers and Sisters was geweest. Feit is dat mannen nou eenmaal sneller hun hand overspelen. Met een aantal studenten heb ik 122 afleveringen van het spelprogramma Deal or no Deal geanalyseerd, waarbij kandidaten geld kunnen winnen door koffertjes al dan niet te openen. Wat bleek? Vrouwen namen over het algemeen minder risico dan mannen en bleken daarmee twee keer zo veel geld binnen te halen. Mannelijke kenmerken als overdreven optimisme, hang naar risico's en hebzucht hebben zeker bijgedragen aan het uitbreken van de crisis."

We hebben het gehad over percentages vrouwen in de top, maakt het aantal vrouwen nog wat uit?

"Zeer zeker. Heb je één vrouw in de top, dan wordt die algemeen beschouwd als de spreekwoordelijke excuustruus; zij zal zich vaak zeker zo mannelijk opstellen als de mannen om haar heen, al was het alleen maar om te kunnen overleven. Bij twee vrouwen zie je dat ze afstand tot elkaar zullen bewaren, uit angst te worden beticht van samenzwering. Pas bij drie of meer vrouwen spelen die problemen niet meer, en kunnen vrouwen gewoon zichzelf zijn. Met al hun mannelijke en vrouwelijke kanten."

Met meer vrouwen in de top realiseren bedrijven betere resultaten?

"Ja, dat staat vast. In Noorwegen staan sinds 2008 de besturen van beursgenoteerde ondernemingen voor ten minste veertig procent verplicht uit vrouwen. Wie zich daar niet aan houdt, loopt kans op boetes en zelfs op het schrappen van de beursnotering. Wat zie je? Sinds 2008 presteren deze bedrijven significant beter, in termen van rendement op het totale vermogen, en winst per aandeel. Uit gedegen onderzoek van adviesbureau Catalyst, blijkt dat bedrijven met meer vrouwen in de top beter presteren dan bedrijven met overwegend mannen aan het roer. In Europa kwam McKinsey tot een soortgelijke conclusie. In Nederland toonde onderzoekster Mijntje Lückerrath-Rovers van de Erasmus Universiteit aan dat bedrijven met een vrouw in het bestuur een gemiddeld rendement op het eigen vermogen haalden van 23 procent, tegen 13 procent voor bedrijven met alleen mannen in de top."

Bewijs te over dus. Maar klopt het oorzakelijk verband? Je kunt ook redeneren dat goed draaiende bedrijven makkelijker vrouwen in de top plaatsen, want 'direct risico is er toch niet'.

"Inderdaad, je moet op zoek naar oorzaak en gevolg. Dat is nog best lastig. Ik vind ook helemaal niet dat vrouwen moeten domineren in de hoogste bestuurslagen. Het gaat om de juiste balans tussen mannelijkheid en vrouwelijkheid."

U draait zelf al jaren mee in een wetenschappelijke wereld die gedomineerd wordt door mannen: 12 procent van alle hoogleraren is een vrouw. Hoe doet u dat?

"In mijn begintijd deed ik mee met de mannen. Ik was een tomboy die ook bier dronk. Maar na een tijdje besepte ik dat ik mezelf tekortdeed. Nu ben ik denk ik in hoge mate mezelf. Wat meespeelt, is dat ik vijftien jaar in de VS heb gewerkt en gewoond. Daar zijn ze veel verder met bewustwording over emancipatie. In Nederland schieten we al snel in een kramp als het woord positieve discriminatie valt."

Betrapt u zichzelf nog wel 'ns op de klassieke man-vrouwvooroordelen?

"Haha, zeker weten. Als ik denk aan een natuurkundige, denk ik aan een man met een baard en een brilletje. Zoals een nerd ook altijd een man zou moeten zijn. Waanzin natuurlijk. We hebben er allemaal last van. In mijn directe omgeving hoor ik telkens weer dat mensen verbaasd zijn dat ik heel hard kan zijn in mijn oordeel, dat ik niet altijd meevoelend reageer. Want ik ben toch een vrouw? Het zit allemaal érg diep." ●

Meer weten? Lees de 'Emancipatiemonitor' van het Centraal Bureau voor de Statistiek, Ina Brouwers boek 'Aan geen gehuurde borst werd ooit een kind gevoed' of het nieuwste boek van Henriëtte Prast 'Alles draait om geld'. Ook interessant: 'Topvrouwen' van Mijntje Lückerrath-Rovers en Marika van Zanten; de eerste publiceert jaarlijks de 'Female Board Index', een telling van het aantal vrouwen in de top van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven.

Prof. Esther-Mirjam Sent is hoogleraar economische theorie en economisch beleid aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze promoveerde in 1994 aan Stanford University in de Verenigde Staten. Sent is namens de PvdA senator in de Eerste Kamer.

Kroon op het werk

Royal Duyvis Wiener: van Best Managed Company tot Koninklijke onderneming

Drievoudig winnaar over de Best Managed Companies-award en een selectie van de winnaars van dit jaar.

Tekst: Pamela Wilhelmus



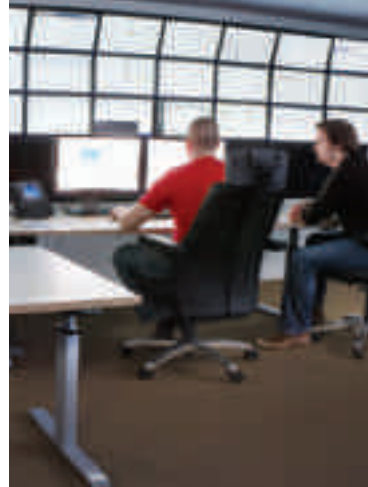
CEO Mirjam van Dijk

In 2009 deed Duyvis Wiener voor de eerste keer mee met de Best Managed Companies Awards. “Het was een bijzonder jaar”, vertelt CEO Mirjam van Dijk. “We werden al regelmatig benaderd om mee te doen aan verkiezingen: ondernemer van het jaar, zakenvrouw van het jaar. Daar had ik niet zo’n behoefte aan. Maar deze award van Deloitte sprak me erg aan, omdat hij voor het hele bedrijf is, niet alleen voor de directeur of de ondernemer.” Duyvis Wiener is een middelgroot bedrijf met krap tweehonderd werknemers. Het bedrijf maakt machines voor de productie van cacao en chocolade, en opereert wereldwijd. Royal Duyvis Wiener bestaat inmiddels 126 jaar, werd driemaal uitgeroepen tot Best Managed Company en kreeg begin dit jaar het predikaat Koninklijk. Toen Duyvis Wiener in 2009 voor het eerst participeerde in de Best Managed Companies Awards, was de verkiezing nog enigszins anders dan tegenwoordig, weet Van Dijk zich te herinneren. “De onderdelen waren toen opgesplitst, terwijl het nu meer om het bedrijf als geheel



Studentenwerk

In 1999 werd uitzendbureau Studentenwerk opgericht. “We zijn begonnen als een IT-club die uitzendwerk ging doen. Door onze IT-achtergrond maken we goede rapportages. We combineren de traditionele manier van uitzenden met digitale toepassingen. Daardoor hebben we meer contact met uitzendkracht en klant”, vertelt directeur en medeoprichter Bram Bosveld. Mirjam van Dijk: “Mooi hoe vanuit een IT-achtergrond min of meer toevallig een gat in de markt wordt aangeboord, dat naadloos past in een veranderende samenleving.”



CM

Al zeven jaar is CM een van de snelst groeiende technologiebedrijven. Het bedrijf exploiteert een zelfontwikkeld sms-netwerk. Sinds 1999 verdubbelde de omzet bijna elk jaar. Jeroen van Glabbeek en Gilbert Gooijers richtten het bedrijf op toen ze nog geen twintig waren. Inmiddels werken er zestig mensen en is CM actief in 75 landen. “We zijn continu aan het innoveren”, vertelt van Glabbeek. “Ik ben jong, 32, dus ik doe veel dingen op gevoel in plaats van ervaring.” Mirjam van Dijk: “Ondernemerschap pur sang!”

gaat. Wij wonnen de eerste keer op het gebied van HRM.” De effecten die het winnen van de prijs had op het bedrijf, werden direct duidelijk. “Binnen de branche zijn we weliswaar marktleider, maar daarbuiten zijn we relatief klein. Met grote bedrijven concurreren voor personeel werd ineens een stuk gemakkelijker. We kregen meer sollicitanten, die ook vertelden dat ze hadden gezien dat we een Best Managed Company waren. De gunfactor werd groter. Uiteindelijk kopen klanten natuurlijk bij ons omdat we expertise in huis hebben, maar het effect was toch erg positief. De publiciteit om de prijs heen straalt echt af op het bedrijf.”

Drie keer winnen, dat doe je niet zomaar. De bedrijfsvoering van Royal Duyvis Wiener zit dan ook op alle fronten goed in elkaar. De organisatie is goed door de crisis geleid, volgens Van Dijk een belangrijke reden waardoor het bedrijf in 2010 werd uitgeroepen tot Best Managed Company. “De impact van de crisis hebben we zeker gevoeld, maar al voor die uitbraak richtten we onze

pijlen ook op reparatie en onderhoud. Daarin hebben we ons gespecialiseerd en zo hebben we ons productpakket verbreed. Daardoor waren we niet meer afhankelijk van machines en eenmalige grote projecten.” Niet alleen het productpakket werd uitgebreid, ook geografisch spreidde Duyvis Wiener haar werkzaamheden. “We leveren ook in Azië, Afrika en het Midden-Oosten. En vorig jaar hebben we het Duitse bedrijf Lehmann overgenomen. Zij doen ongeveer hetzelfde als wij, maar als je kijkt naar het proces van cacao boon tot chocolade, dan dekten onze machines eerst 70 procent van het proces, en met Lehmann kunnen we de machines voor het hele proces leveren. Bovendien is onze markt uitgebreid in Oost-Europa en Rusland, waar Lehmann goede contacten had.”

Meedoen aan Best Managed Companies is Royal Duyvis Wiener goed bevallen. Van Dijk: “Het is een stevige scan, niet iets wat je even snel in je eentje moet doen. Ter voorbereiding is het belangrijk dat je met je team gaat zitten om kritisch naar jezelf te kijken: hoe loopt het en





Fletcher Hotels

De kracht van de organisatie schuilt volgens algemeen directeur Rob Hermans in de centrale aansturing en de professionaliteit. "Alle hotels zijn aangesloten op één systeem. Elke locatie is uniek, maar de backoffice is overal identiek. Daardoor hebben we real time beschikking over exacte gegevens van omzet, bezetting, inkoop en marges. Daardoor kunnen we heel goed monitoren." De ontwikkelingen op IT-gebied neemt Fletcher zeer serieus. Mirjam van Dijk: "Een sterke commerciële drive, waarbij maatwerk gecombineerd wordt met efficiency."



De Beverwijkse Bazaar

Met 2500 kramen trekt familiebedrijf de Beverwijkse Bazaar wekelijks 50.000 bezoekers. Directeur Suzanne Tromp: "Onze onderneming is in feite een grootschalige detailhandel die wij faciliteren. Ik ervaar het als een rijkdom dat ik met zo veel verschillende ondernemers te maken heb, qua nationaliteit, qua opleidingsniveau. We werken niet met vastomlijnde structuren, maar vanuit gevoel. Typisch voor een familiebedrijf." Mirjam van Dijk roemt deze "verrassende winnaar, waar passie, no-nonsense en een familieaanpak vanaf straalt."



Fritom Logistic Solutions

Logistiek dienstverlener Fritom investeert veel in zijn werknemers. Zo is er de Fritom Academy voor scholing van werknemers. Algemeen directeur Rudy Vellema: "Ondernemen is veranderen, wij betrekken onze medewerkers daarbij. Vaak worden deze veranderingen zelfs vanuit de werkvloer geïnitieerd. Dat creëert betrokkenheid. Onze werknemers zijn dan ook gemotiveerd en het personeelsverloop is laag." "Een langetermijnvisie gecombineerd met het investeren in de mens, dat is een goede combinatie voor succes", aldus Mirjam van Dijk.

>> waar zitten onze sterke en zwakke punten? Er komt duidelijk uit naar voren of de organisatie in balans is. En ook al loopt het goed, je ambitieniveau kan hoger liggen. Bij ons was het bedrijf min of meer in balans, maar we zijn wel ontzettend snel gegroeid. Het is dan belangrijk dat de structuur klopt. Zoiets komt bij zo'n scan duidelijk naar voren. Je moet er niet van uitgaan dat er een rapport komt dat je vertelt wat je moet doen. Het is een blauwdruk van je onderneming waarin de aandachtspunten staan, maar het is uiteindelijk aan de ondernemer zelf om te bepalen wat hij ermee doet."

Heeft het feit dat Duyvis Wiener driemaal Best Managed Company is geworden nu geleid tot het predikaat Koninklijk? Van Dijk denkt dat het in elk geval een positieve invloed heeft gehad. "Het bedrijf moet gewoon voldoen aan de voorwaarden die worden gesteld voor het predikaat Koninklijk: minimaal honderd jaar bestaan, marktleider zijn, zich onderscheiden. Maar wat bij ons expliciet werd benoemd, was dat de sociale aspecten en

het arbeidsklimaat zo goed zijn. Dat was doorslaggevend. En we zijn in 2009 natuurlijk Best Managed Company geworden op HRM-gebied." ●

Best Managed Companies

Elk jaar benoemt Deloitte samen met partners VNO-NCW, KvK, TiasNimbas Business School en Management Team de Best Managed Companies van dat jaar. De bedrijven die meedingen naar de titel zijn een midden- of grootbedrijf. Van elk bedrijf dat meedingt naar een BMC-award wordt een bedrijfsdossier aangelegd aan de hand van een uitgebreide vragenlijst en een check. Strategie, bedrijfsvoering en resultaten worden getoetst aan de hand van het Business Maturity Model. Een landelijke jury bepaalt uiteindelijk welke bedrijven zichzelf de best geleide bedrijven van Nederland mogen noemen. In 2011 zijn dit 56 bedrijven, waarvan 22 voor de eerste keer wonnen en 34 bedrijven zich opnieuw Best Managed Company mochten noemen.

Investeer in sociale innovatie

Ons jaarlijks grootschalig onderzoek naar innovatie onder 11.000 Nederlandse bedrijven laat zien dat Nederlandse bedrijven duidelijk kansen laten liggen om te innoveren en hun concurrentiekracht te versterken. De omzet van bedrijven wordt beduidend minder bepaald door nieuwe producten en diensten (-5%). Bovendien staat de aandacht voor het ontwikkelen van producten en diensten op het laagste niveau van de afgelopen vijf jaar. Als het om innovatie gaat presteren bedrijven in de ICT-sector en zakelijke dienstverlening momenteel het best. Bouwbedrijven en financiële dienstverleners blijven achter. Het positieve nieuws is dat investeringen in sociale innovatie (zoals slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) wel fors zijn toegenomen (+12,8%). Maar nog steeds denkt de overgrote meerderheid van de Nederlandse bedrijven bij innovatie alleen maar in termen van investeringen in technologie. Zij worden dan dikwijls geconfronteerd met een hoge faalfactor en mislukte innovaties, aangezien hun verouderde hiërarchische structuren, klassieke leiderschapsstijl en gebrek aan commitment op de werkvloer succesvolle implementatie onmogelijk maken. Er zijn dus meer investeringen nodig in sociale innovatie om aan te sluiten bij de meest innovatieve landen. En die investeringen zullen zich uitbetalen. Sociaal-innovatieve bedrijven presteren volgens onderzoek duidelijk beter op innovatie (+31%), productiviteit (+21%), groeiend marktaandeel (+20%) en andere prestatie maatstaven dan niet-sociaal-innovatieve bedrijven. Bovendien tellen dergelijke bedrijven ook significant meer tevreden medewerkers. Ook blijken sociaal-innovatieve bedrijven meer dan twee keer zo veel te investeren in research & development (7,0% versus 3,1%). Sociale innovatie vereist overigens duidelijk een andere stijl van managen, organiseren en

inrichten van arbeidsrelaties. Daarbij gaat het onder meer om een informele leiderschapsstijl, een hoog aanpassingsvermogen en onderling vertrouwen. Dergelijke elementen zijn belangrijke hefboomen voor sociale innovatie. Een ander punt dat uit het onderzoek naar voren komt, is dat sociaal-innovatieve bedrijven die daarnaast veel gebruikmaken van kennis van andere ondernemingen en kennisinstellingen hogere bedrijfsresultaten hebben.

“Samenwerking kan het innovatietempo verhogen”

Al met al komt uit het onderzoek naar voren dat bedrijven relatief eenvoudig betere resultaten kunnen boeken door in de eerste plaats flink te investeren in sociale innovatie, omdat dit vrijwel altijd ook bevorderend werkt voor andere – bijvoorbeeld technologische – innovatie binnen een bedrijf. Bedrijven die niet alleen in research & development maar ook in sociale innovatie investeren, weten hun omzet uit nieuwe producten en diensten te verviervoudigen. Daarnaast is het altijd verstandig om samen te werken met klanten, leveranciers en kennisinstellingen om het innovatietempo te verhogen. ●



Henk Volberda is hoogleraar Strategisch Management en Ondernemingsbeleid en directeur Knowledge Transfer van de Rotterdam School of Management, de internationale businessschool van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tevens is hij directeur van het top-instituut INSCOPE: Research for Innovation. Het meest recente onderzoek van INSCOPE naar innovatie in Nederland, de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor, stemde hem niet vrolijk.



De kunst om radicaal anders te durven denken. Dat is de kracht van Deloitte's inspiratieprogramma Innovation Growth Track. Met gastsprekers als Don Tapscott, Erik Brynjolfsson, Mervyn King en Thomas Malone.

Een digitaal strijdplan

Don Tapscott schrijft invloedrijke bestsellers over digitale revoluties en de noodzaak van innovatie in de snel veranderende wereld. Zijn devies: goed luisteren naar de Net-generatie en ruimte creëren om massaal samen te werken via het wereldwijde web.

Don Tapscott sloeg het advies eerst vol overtuiging in de wind. Een vriendin van zijn dochter had hem zojuist gezegd dat hij moest gaan twitteren. Iemand zoals hij die dagelijks bezig is met alles wat met innovatie te maken heeft, moest zelf toch meedoen aan die nieuwe wereld en niet langs de zijlijn analyses maken, vond ze. Maar Tapscott geloofde niet dat hij ook maar iets zinnigs kon toevoegen in berichtjes van maximaal 140 tekens.

Tekst: Max Christern
Fotografie: Marcel Bekedam

Een paar dagen later, ging hij toch om. Dat was iets meer dan anderhalf jaar geleden. En wie hem nu besluit te volgen op Twitter ziet dat Tapscott nauwelijks meer zonder tweets door het leven kan. De 64-jarige Canadese bestsellerauteur van onder meer *Growing up digital* en *Wikinomics*, heeft meer dan 25.000 volgers, stuurde al ruim 6000 tweets de wereld in en is maar liefst 2483 keer listed, een teken van zijn gezag op het web. En dagelijks verschijnt via Twitter vanuit zijn account *The Don Tapscott Innovators Daily*, een zelf samengestelde krant met het belangrijkste mondiale nieuws over 'zijn' onderwerp: innovatie.

"Wat me aan het denken zette bij die vriendin van mijn dochter, was haar verhaal over de manier waarop zij aan haar nieuws komt", vertelt Tapscott tijdens een gesprek in Rotterdam, na afloop van een presentatie die hij gaf voor Deloitte-partners en genodigden. "Een krant las ze niet, want die kwam maar eens in de 24 uur uit. Dan kon je toch geen nieuws volgen, zei ze. Dus heeft ze 160 RSS-feeds die constant binnenlopen op haar telefoon of computer en is ze dus altijd op de hoogte van wat er gebeurt in de wereld."

De vriendin werd meteen 'geboekt' als een van zijn informal advisors: elke twee weken drinkt hij koffie met haar en met andere vertegenwoordigers van haar generatie, door Tapscott omgedoopt tot 'de Net-Generatie'. "Ik geloof heel sterk in reversed mentoring. Het is niet meer zo dat ik met al mijn ervaring jonge mensen >>

>> moet gaan uitleggen hoe de wereld werkt. Nee, die jonge mensen zijn juist mijn mentoren”, vertelt hij. Zijn ervaringen op Twitter staan ook symbool voor wat hij in Wikinomics, samen met co-auteur Anthony D. Williams, al zo helder uiteenzette: nieuwe, creatieve ideeën en producten ontstaan tegenwoordig steeds vaker door vormen van open samenwerking op grote schaal. Via het wereldwijde web werken miljoenen mensen samen. “Ik schreef destijds al: wees open, deel informatie en producten met iedereen, werk samen, deel kennis”, zegt hij. “Dat is allemaal alleen maar belangrijker geworden.”

“We kunnen niet langer uitgaan van bestaande structuren”

In zijn jongste boek dat vorig jaar uitkwam, ging hij door op de principes van Wikinomics en analyseerde hij samen met Williams hoe die principes door de financiële crisis opnieuw moeten worden uitgevonden en klaargemaakt voor een nieuw tijdperk: de tijd van de Network Intelligence. “Veel bedrijven en organisaties zitten nog vast in het verleden en hebben moeite om zich aan te passen”, vindt Tapscott.

Op zijn eigen website – www.dontapscott.com - riep hij lezers per blog op om mee te denken over de titel van zijn nieuwe boek. Liefst 25 suggesties van de schrijver zelf – van The Age of Participation tot Are We the Answer? - werden verworpen. Uiteindelijk rolde een nieuwe titel via een tweet bij hem binnen. Het werd: Macrowikinomics. Met als ondertitel: Rebooting Business and the World.

De gezaghebbende internetkrant The Huffington Post omschreef het boek als ‘niets minder dan een strijdplan om de gebroken wereld weer te lijmen’. Tapscott zelf waarschuwt in ons gesprek nog maar een keer: “We zitten echt op een historisch keerpunt. De wereld is hard en snel toe aan een heel nieuw systeem. We moeten al onze maatschappelijke instituten opnieuw opbouwen rond een nieuwe set van principes en

uitgangspunten. Er is in korte tijd zoveel veranderd dat we niet langer kunnen uitgaan van de bestaande structuren.”

Hij schetst voor het bedrijfsleven een serie revoluties die op dit moment de wereld vrijwel dagelijks een ander beeld en een andere kleur geven. “Je ziet nu een technologische revolutie, een sociale, een economische en een generatie-revolutie. Dat maakt het voor bedrijven heel complex, maar vooral ook heel belangrijk om te veranderen en je zo snel en goed mogelijk aan te passen aan de nieuwe wereld.”

Rest de vraag: hoe? Wat moet een moderne leider doen om invulling te geven aan succesvol leiderschap in deze tijden? Tapscott vindt het niet zo moeilijk. “Het is wat Bob Dylan vroeger al zong: get out of the way! Senior management betekent niet langer: beslissingen nemen en je mensen vertellen wat ze moeten doen. Nee, je moet nu condities scheppen waarin de mensen in je bedrijf zelf kunnen organiseren hoe ze waarde kunnen creëren. Geef ze ruimte en mogelijkheden om nieuwe dingen te doen, om nieuwe technologie uit te proberen en in te zetten. Alleen dan kun je mee in de veranderende wereld.” ●

Het einde van de vier P's

Menig marketeer is er de afgelopen jaren mee opgegroeid: de vier P's. Maar volgens Don Tapscott kan dat model de prullenmand in. 'In het industriële tijdperk was het marketing-model gebaseerd op massamedia; alles was toen voor de massa, en alles was eenrichtingsverkeer, one size fits all. Dat model werkt niet meer. In dat model draaide het om de vier P's: product, plaats, prijs en promotie. Nu willen consumenten niet langer alleen een product, ze willen een experience. Ze willen niet zo maar meer naar een plaats toe, maar deelnemen aan de digitale wereld, of de plek waar die samenkomt met de echte wereld; ze willen naar Foursquare en naar Google Goggles, waardoor je de digitale wereld kan doorsurfen. De prijs wordt niet langer alleen bepaald door de producent maar ontstaat via biedingen op het web, kijk naar e-Bay bijvoorbeeld. En tot slot promotie: dat is vervangen door engagement. De nieuwe generatie wil een belofte, een toezegging krijgen. Daar draait het nu allemaal om.'

Erik Brynjolffson: “Door de IT groeit het gat tussen de leaders en de lagers”

MIT-hoogleraar Erik Brynjolffson bestudeert al jarenlang de impact van informatietechnologie op arbeidsproductiviteit. Als directeur van het MIT Centre for Digital Business beschikt hij over een constante stroom onderzoeksdata.



Bedrijven lijken op horloges

“We kijken bij mijn MIT-centrum onder meer hoe mensen binnen een bedrijf via de sociale netwerken met elkaar verbonden zijn. Dat vertelt iets over de social connectivity in een organisatie. Als je kijkt naar een organogram van een bedrijf zie je nauwelijks iets over de specifieke kracht van mensen in je organisatie. Maar kijk je naar het mailverkeer, dan zie je veel meer: welke verbanden bestaan er? Wie zit aan de periferie van de informatiestroom? En wie zit er op een hub, een draaipunt? We zagen in ons onderzoek dat de mensen die op de hubs van de e-mailstromen zitten, meer waarde voor hun bedrijf creëren. Dat is een heel nuttig inzicht voor het management, want zo iets geeft heel goed aan waar de *performance drivers* binnen een organisatie zitten.

Bedrijven lijken veel op horloges: er zijn allemaal verschillende onderdelen, die een effect op elkaar hebben omdat ze op een vaste plek zitten en een specifieke functie hebben. Alles moet samen goed zitten, de onderdelen zijn complementair. Als je van een analoog horloge een digitaal horloge wil maken, zou het niet goed zijn om uit het digitale horloge een onderdeel te halen en dat te implementeren in het

analoog horloge. Dat werkt niet. Hetzelfde geldt voor bedrijven: als je nu een digitale strategie wilt ontwikkelen, kun je niet zomaar een *best practice* van een ander bedrijf kopiëren. Je moet nadenken over de onderlinge afhankelijkheid. Te veel verandermanagement in het bedrijfsleven is gericht op individuele gevallen en niet op het geheel. Dat zijn naïeve fouten, want dat werkt nooit.

“In deze wereld is er meer transparantie dan ooit. Klanten, concurrenten en analisten kunnen net zo snel alle informatie over jou bekijken als jijzelf. De enige successtrategie is gewoon zelf de beste zijn. Het resultaat is, wat ik noem, *accelerated Darwinism*: er is een groeiend gat aan het ontstaan tussen de besten en de minderen. De beste bedrijven groeien hard weg van hun slappe concurrenten. Decennialang was dat gat tussen *leaders* en *lagers* relatief klein, in alle industrieën. Maar de laatste tien jaar is dat gat gaan groeien. Bij MIT keken we naar 62 industrieën in de laatste 60 jaar. Dat gat groeit vooral in industrieën waar veel informatietechnologie wordt gebruikt. Zo scheidt de IT dus goed en slecht, winnaars en uiteindelijke verliezers.” ●

Tekst: Max Christern

Fotografie: Marcel Bekedam

Mervyn King: “Governance, strategie en duurzaamheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden”

De Zuid-Afrikaanse oud-rechter Mervyn E. King geldt als een van 's werelds meest gerenommeerde en vernieuwende denkers over corporate governance. Duurzaamheid is uitgegroeid tot een van de belangrijkste thema's in zijn werk.



Planet Inn heeft geen kamers meer over

“Het is heel simpel eigenlijk: het oude economische model zat vol met foute aannames. Alsof er een eindeloze hoeveelheid natuurlijke bronnen is waaruit we kunnen putten, en alsof de aarde ook geen grenzen kent als het gaat om het verwerken van afval. We kunnen echt niet langer meer doorgaan op de oude manier, want dan gaat het fout. Governance, strategie en duurzaamheid zijn voor een bedrijf dat wil blijven bestaan echt onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom pleit ik al jaren voor integrated reporting: een leesbaar rapport voor stakeholders waarin alles staat dat zij over het bedrijf moeten weten. Je vertelt in zo'n rapport welke impact de activiteiten van het bedrijf hebben. Wat betekent het in financiële cijfers, wat betekent het voor de maatschappij, en vooral ook: wat betekent het voor het milieu? Die open en interactieve communicatie met je stakeholders geeft je als bedrijf bovendien een prachtig competitief voordeel. We moeten echt leren om meer met minder te doen. Het aantal inwoners op aarde groeit de komende jaren gewoon door, naar bijna tien miljard halverwege deze eeuw. Ik noem de aarde wel eens een hotel: Planet Inn. En dat hotel heeft al jaren te weinig kamers voor alle

mensen die er willen logeren. We hebben sinds de industriële revolutie eigenlijk al een economie die gebaseerd is op take-make-waste. Dat moet anders, dat eisen je stakeholders ook gewoon. Je ziet nu dat grote bedrijven het voortouw nemen. Die hebben een veel grotere impact op het milieu dan overheden. Kijk naar Walmart en Unilever, die miljarden consumenten bedienen. Zij hebben duurzaamheid bovenaan hun lijstje gezet en laten zien dat het anders kan. Accountants en auditors zijn degenen die het dichtst bij de managers van bedrijven zitten. En die managers zullen meer en meer het advies vragen aan de accountant, omdat die zicht heeft op het brede spectrum waarin een bedrijf opereert. De adviesrol van de accountant groeit snel. In die rol heeft hij een enorme professionele en morele plicht om bedrijven te adviseren duurzaamheid te incorporeren in hun langetermijnstrategie. Als ik nu 25 was en ik mocht kiezen wat ik wilde worden, zou ik het wel weten: accountant! Dan kan je echt een verschil maken.” ●

Tekst: Max Christern

Fotografie: Marcel Bekedam

Thomas Malone: “De kosten van communicatie zijn nog nooit zo laag geweest”

Thomas Malone is directeur van het Centrum voor Collectieve Intelligentie aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT), een van de meest prestigieuze technische universiteiten in de wereld waar hij tevens hoogleraar is. Hij verwierf mondiale faam met zijn boek ‘The Future of Work’ waarin hij beweert dat werknemers veel meer vrijheid moeten krijgen.



Geef werknemers alle vrijheid

“De kosten van communicatiemiddelen zijn door de razendsnelle ontwikkeling van de informatietechnologie gereduceerd tot bijna nul. Dat betekent dat veel meer mensen toegang hebben tot informatie. Bedrijven moeten daar gebruik van maken door hun werknemers actiever te betrekken bij besluitvormingsprocessen. In veel bedrijven heerst nu nog de traditionele, hiërarchische structuur waarin de directie besluiten neemt voor het hele bedrijf. Dat past niet meer in deze tijd. Ik pleit voor decentralisatie: sta je werknemers op alle niveaus binnen je bedrijf toe om zich met besluiten te bemoeien. Geef mensen alle vrijheid en je zult zien dat het zich terugbetaalt. Als mensen zelf mogen beslissen over onderdelen van het beleid die hen direct aangaan, nemen ze hun verantwoordelijkheid. En bovendien worden ze creatiever, energiever en beter gemotiveerd in hun dagelijkse werk.

Het werken is toe aan nieuwe organisatievormen. Ik denk dat er drie manieren zijn om de toekomst van het werk opnieuw te organiseren: versoepel de hiërarchie, versterk de democratie en ontketen de markt. Een soepeler hiërarchie betekent in praktijk dat bij organisaties nog steeds een baas is, maar veel besluiten op een

lager niveau genomen worden. Je ziet dit nu al bij advocatenkantoren en consultants, en het zal steeds meer voorkomen.

Het versterken van de democratie betekent dat de macht om besluiten te nemen niet langer alleen is voorbehouden aan de top van een bedrijf: iedereen mag zich voortaan bemoeien met de besluitvorming. Dat heeft te maken met die kosten voor communicatie die zo laag zijn tegenwoordig dat je mensen direct kunt betrekken bij je beleid. Laat ze maar stemmen, dat is zo geregeld. Er komt ongelooflijk veel creativiteit en energie los als een bedrijf dat toestaat.

En ten slotte het marktmodel: daarin zit in potentie de grootste vrijheid voor werknemers. In een marktorganisatie is individualisme de belangrijkste focus. Het betekent onder meer dat niemand binnen een bedrijf moet deelnemen aan iets waarin hij niet gelooft, of waarmee hij het niet eens is. Bedrijven waar het draait om het kopen en verkopen van producten zie je al vaker volgens dit principe werken. Het versterkt de eigen verantwoordelijkheid onder de werknemers enorm.” ●

Tekst: Max Christern

Fotografie: Marcel Bekedam

De sprekers van Innovation Growth Track leerden ons vooruitkijken en inspireerden ons bij het ontwikkelen van nieuwe, innovatieve dienstverlening. Een aantal van onze innovatieve diensten op een rij.



Retrofit

Met het Building & Portfolio Retrofit Concept helpt Deloitte vastgoedeigenaren hun vastgoedportefeuille te verduurzamen op een budgetneutrale wijze. Scan de QR-code voor een informatieve film of ga naar www.deloitteinnovator.nl/pitches/retrofit/. Lees ook de businesscase op de pagina's 24 en 25. Meer informatie: Rob Huisman, rhuisman@deloitte.nl, 06 2266 8586



Online Business Innovation

Deloitte Online Business Innovation helpt bij de groei van onlinebusiness door de ontwikkeling en implementatie van geïntegreerde, data-gedreven strategieën. Scan de QR-code voor een informatieve film of ga naar www.deloitteinnovator.nl/pitches/obi/. Meer informatie: Gideon Mogendorff, gmogendorff@deloitte.nl, 06 1312 7378



Sustainability Reporting

Deloitte helpt organisaties met het verkrijgen van externe assurance op hun duurzaamheidsverslaglegging om zo duurzaam vertrouwen op te bouwen bij klanten, medewerkers en investeerders. Scan de QR-code voor een informatieve film of ga naar www.deloitteinnovator.nl/pitches/sustainability/. Lees ook de businesscase op de pagina's 14 en 15. Meer informatie: Frits Snijder, fsnijder@deloitte.nl, 06 2078 9605



Innovation Services

Deloitte Innovation biedt een end-to-end-aanpak voor innovatietrajecten, die organisaties niet alleen business oplevert, maar die ook de innovatiekracht van de organisatie duurzaam vergroot. Scan de QR-code voor een informatieve film of ga naar www.deloitteinnovator.nl/pitches/innovationservices/. Meer informatie: Wassili Bertoen, wbertoen@deloitte.nl, 06 2127 2293



Data Analytics

Deloitte Analytics helpt klanten beter en sneller beslissen op basis van nieuwe inzichten die verkregen zijn uit beschikbare interne en externe data. Scan de QR-code voor een informatieve film of ga naar www.deloitteinnovator.nl/pitches/analytics/. Meer informatie: Walter Diele, wdiele@deloitte.nl, 06 2078 9863



Assuring the Cloud

Assuring the Cloud neemt de belangrijkste onzekerheid rond cloud computing weg waardoor organisaties de voordelen ervan kunnen benutten. Door continu te monitoren waar data zich bevinden, is assurance mogelijk en kunnen organisaties niet alleen voldoen aan wet- en regelgeving maar ook hun IT-flexibiliteit vergroten en kosten verlagen. Meer informatie: Hans Bootsma, hbootsma@deloitte.nl, 06 1098 0182

Scan de QR-code met uw mobiele telefoon (met een QR-reader zoals i-nigma) en laat u inspireren!

Toekomst

‘De toekomst is onze enige bestemming.’ Die uitspraak komt van Neil Jacobsohn van FutureWorld, co-founder van Deloitte’s inspiratieprogramma Innovation Growth Track. Het is een zin die me na al die inspirerende sessies van de afgelopen periode is bijgebleven, omdat hij zo mooi de kern weergeeft van waar we mee bezig zijn: hoe ziet ons werk en ons leven er straks uit, in 2020?

De sprekers die ons in de verschillende sessies vertelden hoe we naar de toekomst kunnen kijken, hebben ons een veel concreter inzicht gegeven. We spreken en begrijpen de taal van de toekomst inmiddels beter en kunnen daar onze gesprekken goed op inrichten. We hoeven elkaar minder te overtuigen van bepaalde visies. Allemaal beseffen we dat Deloitte over tien jaar een ander bedrijf zal zijn dan het nu is. De traditionele accountant wordt een professionele service company. En we zullen op nieuwe manieren onze functies rond trust en audit invullen.

Alle sprekers brachten iets nieuws, iets unieks. Persoonlijk vond ik Erik Brynjolffson sterk met zijn verhaal over data-analyse. Ook de presentatie van Juan Enriquez over life sciences was inspirerend. Beiden haalden de toekomst dichtbij, door te schetsen wat er nu al gebeurt op hun kennisterrein. Het gaf mij een extra gevoel van urgentie en het vergrootte de uitdaging om snel en concreet aan de slag te gaan met ons eigen toekomstplan.

Tijdens een afsluitende indaba (Zuid-Afrikaanse term voor ‘belangrijke ontmoeting’) hebben we ons Growth Track-programma afgesloten met een driedaagse thinktank-sessie. Weg van kantoor, in de rust van de Gelderse bossen. Daar hebben mijn medebe-

stuursleden en ik, samen met de partners van Deloitte die aan het programma deelnamen, besproken hoe we de inzichten die Growth Track ons bracht concreet vorm kunnen geven.

We hebben dit creatieve denkproces afgesloten met een aantal concrete plannen en een flinke dosis huiswerk. Het meest belangwekkende vind ik zelf dat we een antwoord vinden op de vraag wat Deloitte in de

“Hoe ziet ons werk en ons leven er in 2020 uit?”

toekomst nog meer wil en kan doen met data. We produceren namelijk enorm veel data, maar doen daar nog relatief weinig mee. Daar ligt een mooie kans om onze organisatie klaar te stomen voor 2020. Ik heb ontzettend veel zin in de vervolgstappen die we de komende maanden gaan zetten om die toekomst dichtbij te halen. Want, ik kan het niet voldoende benadrukken, de toekomst is onze enige bestemming!

Bekijk de presentaties van alle sprekers van Innovation Growth Track op het speciale platform:
www.inspirationforinnovation.deloitte.nl.



Roger Dassen is bestuursvoorzitter van Deloitte Nederland

Radicale innovatie komt uit een onverwachte hoek

Innovatie staat hoog op uw lijstje. Zoals bij elke CEO die wil verbeteren, vernieuwen, accelereren. Maar dat is maar voor even. Want u weet dat voor duurzame groei meer nodig is. Iets waarmee u nieuwe klanten aanspreekt, nieuwe markten aanboort, misschien wel een nieuw bedrijf neerzet. Iets dus wat buiten uw huidige scope kan vallen. En vaak ook buiten de gebaande paden. Dat is radicale innovatie. Maar hoe pakt u dat aan? Daarvoor hebben we de Innovation Growth Track, een programma dat tot baanbrekende ideeën leidt. Niet verwacht van Deloitte? Wij laten het u graag zien. En hoe u daarmee business genereert die u langdurig wat oplevert. Want dat verwacht u dan weer wel van ons.

CEO's ontdekken Deloitte's Innovation Growth Track. Ontdek het ook: radicaleinnovatie.deloitte.nl