

HARRY HUMMELS, WOUTER SCHEEPENS, ERLIJN SIE

**BLOED, ZWEET, MAAR**  
**SAMEN**

*Samenwerken voor een betere wereld*



**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

BLOED, ZWEET, MAAR SAMEN



HARRY HUMMELS WOUTER SCHEEPENS ERLIJN SIE

---

BLOED, ZWEET, MAAR  
**SAMEN**

*Samenwerking voor een betere wereld*

2022

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

# WOORD VOORAF

## DOOR ROBERT METZKE

*Over het belang van samenwerking tussen grote ondernemingen en innovatieve start- en scale-ups om tot een duurzamere, rechtvaardigere en inclusievere samenleving en economie te komen.*

“**W**il je snel gaan, ga dan alleen. Maar als je ver wilt komen, ga dan samen.” In de context van de mondiale uitdagingen voegde Al Gore bij de ontvangst van de Nobelprijs voor de Vrede (2007) hieraan toe: “Wij moeten ver gaan, én snel.” *Bloed, zweet, maar samen* geeft inspirerende en praktische inzichten in het wat, het hoe en het waarom van succesvolle samenwerking voor een duurzame, rechtvaardige en inclusieve samenleving en economie.

De auteurs Harry Hummels, Wouter Scheepens en Erlijn Sie hebben met *Bloed, zweet, maar samen* een inspirerend en praktisch boek geschreven over samenwerking voor een duurzame, rechtvaardige en inclusieve samenleving en economie. Het team van auteurs heeft een brede kijk op ondernemerschap met respectievelijke achtergronden als hoogleraar Ethiek, Organisaties & Samenleving, als duurzaamheidsstrategen en voormalig senior bankmanager, en als Global Partnership Manager van een toonaangevend sociaal ondernemersnetwerk. Een team, verbonden door hun passie voor sociaal ondernemerschap. Op zichzelf al een mooi voorbeeld van de kracht van samenwerken door het bundelen van verschillende zienswijzen en praktijkvoorbeelden.

Onderbouwd door talrijke gesprekken met ondernemers en medewerkers van gevestigde bedrijven en innovatieve start-ups en scale-ups geven de auteurs voorbeelden en inzichten over hoe bedrijven en andere partijen door samenwerking bijdragen aan de sociale en ecologische doelen van duurzame maatschappelijke ontwikkeling.

Voorbeelden die inspireren en tot reflectie en gesprekken uitnodigen, en vervolgens: tot handelen aanzetten. Hierbij verkennen zij systematisch verschillende vormen en schalen van samenwerking en delen zij hun gedachten over mogelijke succes- en faalfactoren.

Beide onderwerpen – duurzame ontwikkeling en samenwerking – zijn nauw verbonden en relevanter dan ooit. Wij zien dagelijks voorbeelden van toenemende maatschappelijke spanningen en polarisatie door ongelijke sociale kansen zoals bij toegang tot onderwijs, gezondheidszorg of financiële dienstverlening. Onze huidige omgang met de natuur helpt hierbij niet, integendeel: klimaatverandering en milieuvervuiling kosten elk jaar meer mensenlevens en ontnemen velen, vooral armen, de basis voor levensonderhoud en ontwikkeling.

In de context van wereldwijde afhankelijkheden kan de verdere ontwikkeling van onze samenleving dan ook niet ten koste gaan van andere belanghebbenden, of het nou handelspartners, andere landen, ecosystemen of toekomstige generaties zijn. Bedrijven, als onderdeel van de samenleving, hebben zowel een strategisch belang als ook een cruciale rol bij samenwerking voor een duurzame, rechtvaardige en inclusieve economie die alle belanghebbenden dient.

Daarbij is het gezamenlijk erkennen en nemen van verantwoordelijkheid een belangrijk onderdeel van samenwerking en cruciaal bij het oplossen van de complexe vragen van onze tijd. CO<sub>2</sub> wordt niet tegengehouden door grenslijnen en emissies uit de toeleverketen zijn vaak vele malen groter dan emissies door assemblage of productie zelf. Verspilling van onze grondstoffen in de mondiale materiaalstromen van de huidige wegwerpeconomie kun je alleen te boven komen door samen te werken in circulaire modellen met toeleveranciers, klanten en overheden. Toegang tot goede en betaalbare gezondheidszorg voor alle mensen is alleen haalbaar met systeemoplossingen waar zorgverleners, patiëntenverenigingen, overheden, verzekeraars, technologiebedrijven en nog velen meer samenwerken.

Het accepteren van, werken met, en bouwen op onderlinge afhankelijkheden (*interdependence*) gaat verder dan de 'American Dream' van succes door onafhankelijkheid (*independence*). Samenwerking gaat niet vanzelf. Het vergt visie, toewijding tot de bloei van de ander, en vasthoudendheid met een gemeenschappelijke basis van normen en waarden als uitgangspunt. Samenwerking inspireert, verbindt, daagt uit, trekt nieuw talent aan en draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling. Het boek geeft prachtige voorbeelden hiervan, tussen mensen met verschillende achtergronden en perspectieven, tussen teams met verschillende vaardigheden, tussen bedrijven groot en klein.

Dit maakt *Bloed, zweet, maar samen* een nodig, inspirerend en praktisch boek. Ik wens u veel plezier bij het lezen, reflecteren en toepassen van nieuwe inzichten voor een betere samenwerking.

Robert Metzke  
*Global Head of Sustainability, Philips*

## WOORD VOORAF DOOR DE AUTEURS

Dit boek gaat over Eva en Ahmed, over Gijs en Wouter, over Quirine en Maurice, over Stella en Bernard, over Jesper en Fernando, over Säbeen en Shazia. Dit boek gaat over mensen met een hart en een plan, die gezamenlijk streven naar een betere wereld. Centraal staat daarbij de samenwerking tussen gevestigde en innovatieve ondernemingen. De wil om samen uitdagingen op te pakken waarmee onze samenleving wordt geconfronteerd, komt voort uit het besef dat die uitdagingen te groot en te complex zijn voor één partij om ze zelfstandig op te lossen. Samenwerken kan op meerdere manieren. Veel samenwerkingsverbanden bestaan uit twee ondernemingen die elkaar versterken om een concreet maatschappelijk, milieugerelateerd probleem of een concrete kans aan te pakken en daartoe een commercieel en marktgeoriënteerd partnerschap aangaan. De voorbeelden zijn talrijk. Wij besteden daarbij aandacht aan enkelvoudige partnerships tussen bruisende en innovatieve ondernemingen en gevestigde, grote bedrijven. Eva, Ahmed, Quirine, Maurice, Stella en Bernard hebben ons daarover veel te zeggen. Er zijn ook samenwerkingsverbanden die meer het karakter hebben van een coalitie van bedrijven – soms aangevuld met maatschappelijke organisaties of overheden – die hun krachten bundelen, gericht op maatschappelijke verbetering. We spreken dan van een meervoudige samenwerking. Daarover leggen we, onder meer, ons oor te luister bij Säbeen, Shazia, Jesper en Fernando.

De praktijk wijst uit dat het samen aanpakken en oplossen van maatschappelijke uitdagingen veel voordelen biedt die ondernemingen alleen niet kunnen realiseren. Tegelijkertijd is samenwerken in al zijn fasen lastig. Het werkt soms als de polen van een magneet. Ze trekken elkaar aan en kunnen zorgen voor een goede klik. Maar als de verkeerde polen tegenover elkaar staan, stoten ze elkaar af en voel je de spanning. Vrijwel elk partnership kent momenten waarop de partijen



elkaar even niet kunnen vinden en de belangen tegengesteld zijn. Het is dan zaak om op basis van een gedeelde visie en communicerende waarden de problemen te analyseren en een voor beide partijen aanvaardbare oplossing te vinden. Dat klinkt simpel, maar in werkelijkheid vergt dat soms bloed, zweet en tranen. Samenwerken is geven en nemen, luisteren en spreken, vallen en opstaan – en vooral doorgaan, niet bij de pakken neer gaan zitten. Het is verre van eenvoudig, maar wel zeer bevredigend als partijen slagen in hun opzet. Dat wil niet zeggen dat partnerships en coalities altijd slagen. Integendeel. Soms lukt het de partners niet om langdurig hun op elkaar gerichte handelen tot een succes te maken. Uiteindelijk worden samenwerkingsverbanden dan aangepast of houden zelfs op te bestaan. Voor degenen die hun doel realiseren, geeft het een enorme voldoening te weten dat het harde werken, het doorzettingsvermogen, het nemen en geven, het onophoudelijk zoeken naar uitwegen bij verschillen van inzicht, niet voor niets is geweest. Ze krijgen iets wat ze alleen niet hadden bereikt. André Hazes parafraserend, het is *bloed, zweet, maar samen*.

Dit boek is bedoeld voor gevestigde ondernemingen die uit hun cocon willen komen om meer bij te dragen aan positieve ontwikkelingen in de maatschappij en de natuur. Het is ook bestemd voor innovatieve ondernemingen die hun vleugels willen uitslaan. Gebaseerd op gesprekken die we voerden met ondernemers,<sup>1</sup> de bedrijfsgerelateerde documenten die we onder ogen kregen en de informatie die we in het publieke domein aantreffen, schetsen we uiteenlopende aspecten waarmee zij rekening houden: de waarden die hen verbinden, de doelen die ze samen willen bereiken, de vormen die ze voor het partnerschap kiezen, de middelen die ze inzetten en de onderlinge communicatie die nodig is om twee werelden te verbinden. Daarbij leiden vele wegen naar Rome. Er is niet één manier om tot samenwerking voor een betere wereld te komen.

Om de samenwerking in een kader te plaatsen, beginnen we dit boek met de maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen waar partnerships een antwoord op willen geven. Daarna schetsen we de betekenis van 'samenwerking'. Wat is dat nu en wat komt erbij kijken? Vervolgens gaan we in op de enkelvoudige en de meervoudige samenwer-

king. We illustreren de betekenis van beide aan de hand van talrijke voorbeelden. We sluiten het boek af met een reflectie op de mooie, maar soms weerbarstige praktijk van partnerships en coalities. Alle lessen die worden getrokken in dit boek, hebben we ook zelf mogen ervaren in het schrijven ervan. Zet een consultant, een maatschappelijke ondernemer en een wetenschapper bij elkaar en je weet één ding: Hazes klinkt soms luid door de speakers. We blikken aan het eind van het boek dan ook terug vanuit de gedachte dat samenwerken in potentie veel waarde vertegenwoordigt, maar dat de continue afstemming en finetuning die daarvoor nodig is je heel vaak terugbrengt bij het bloed en het zweet van Hazes. Soms ben je er even helemaal klaar mee, dan is de koek even op, om dan toch weer door te gaan. Het eindresultaat vergoedt daarbij veel.

Graag willen wij allen met wie wij spraken om dit boek te kunnen schrijven, heel hartelijk danken. De inzichten van onze gesprekspartners waren inspirerend en voorkwamen dat we hier en daar uit de bocht vlogen. In het bijzonder danken wij Dimitri de Vreeze, co-CEO van DSM, en Robert Metzke, Global Head of Sustainability van Philips, voor hun bijdragen aan dit boek. Jullie inzichten vormen een mooie lakmoesproef voor de tussenliggende hoofdstukken. Daarnaast danken wij Monique Lindzen en haar team voor de zeer plezierige samenwerking om de tekst tot een mooi boek te maken.

We dragen het boek op aan al die helden die onversaagd werken aan een duurzame, rechtvaardige en inclusieve samenwerking en daarbij de vaak moeizame weg niet schuwen. Daarbij lijken jullie op Herakles, de zoon van Zeus, die de twaalf taken die koning Eurystheus hem opdroeg, volhardend en met kracht, slimheid en wijsheid wist uit te voeren. We waren in de gelukkige omstandigheid velen van jullie te ontmoeten. Met dit boek hopen we jullie prestaties eer aan te doen.

Harry Hummels  
Wouter Scheepens  
Erlijn Sie  
Maart 2022

# INHOUDSOPGAVE

<b>1 Samenwerken voor een betere wereld</b>	14
1.1 Een minuscuul virus	15
1.2 Ieder voor zich of allen voor ons samen?	16
1.3 Een boek over samenwerking gericht op duurzaamheid en maatschappelijkheid	21
1.4 Opzet en structuur van dit boek	24
Kernboodschappen uit de inleiding	25
<b>2 De verkwanseling van onze samenleving en onze planeet</b>	26
2.1 Planeet B	27
2.2 Een avond in New York	29
2.3 De onderneming centraal	33
2.4 Verandering door schaalvergroting	36
2.5 Ondernemen voor een betere wereld	39
2.6 De maatschappelijke onderneming	41
2.7 Tot slot	44
Kernboodschappen uit dit hoofdstuk	46
<b>3 Partnerschappen voor maatschappelijke verandering</b>	47
3.1 Inleiding	48
3.2 Het maatschappelijk partnerschap	51
3.3 Vormen van partnerschappen	55
3.3.1 <i>Het enkelvoudige partnerschap</i>	57
3.3.2 <i>Het meervoudige partnerschap</i>	61
3.4 Hoe komen partnerschappen tot stand?	62
3.4.1 <i>Een systematische en planmatige ontwikkelingsroute</i>	62
3.4.2 <i>Partnerschapsontwikkeling van onderaf</i>	64
3.5 Waarop moet je letten bij samenwerking?	66
3.5.1 <i>Actoren</i>	67
3.5.2 <i>Motivatie</i>	68
3.5.3 <i>Doel</i>	69
3.5.4 <i>Vorm</i>	72

3.5.5	<i>Middelen</i>	73
3.5.6	<i>Activiteiten</i>	74
3.5.7	<i>Realisatie</i>	75
3.6	De overname als bijzondere vorm van samenwerking	75
3.7	Voor- en nadelen van partnerschappen	78
	Kernboodschappen uit dit hoofdstuk	80
<b>4</b>	<b>Enkelvoudige samenwerking</b>	82
4.1	Zonder samenwerking geen circulariteit	83
4.1.1	<i>Niaga en de geboorte van een circulair tapijt</i>	83
4.1.2	<i>Een joint venture</i>	85
4.1.3	<i>Een integratieve samenwerking</i>	87
4.2	Wat is een enkelvoudige samenwerking gericht op een duurzamere samenleving?	88
4.3	Een magneet met twee zijden	92
4.3.1	<i>Aantrekkende polen</i>	94
4.3.2	<i>Just do it</i>	102
4.3.3	<i>Afstotende polen</i>	105
4.3.3	<i>Aantrekken, verslappen, afstoten: het ploverbird partnerschap</i>	107
4.4	De fusie als een bijzondere vorm van samenwerking	110
	Kernboodschappen uit dit hoofdstuk	117
<b>5</b>	<b>Meervoudige samenwerking</b>	119
5.1	Zonder verleden geen toekomst	120
5.2	Een rivier met rechten	121
5.3	De meervoudige samenwerking	123
5.4	Wat is een systemische verandering?	126
5.5	Ashoka en het streven naar systeemverandering	129
5.6	Van transactiegericht en integratief samenwerken naar transformatie	132
5.6.1	<i>De deelnemers in meervoudige samenwerking en de gedragsverandering van de partners</i>	133
5.6.2	<i>Samenwerking tussen verschillende domeinen of sectoren</i>	136
5.6.3	<i>Het maatschappelijke belang met het oog op systeemverandering</i>	138
5.6.4	<i>De complexiteit van de verandering</i>	140
5.6.5	<i>Schaal en reikwijdte van de verandering</i>	142

5.7	De ontwikkeling van een meervoudige samenwerking	146
5.7.1	<i>Het ontstaan van de maatschappelijke onderneming</i>	146
5.7.2	<i>Het ontstaan van een samenwerking</i>	148
5.7.3	<i>Van samenwerking naar samen optrekken en verankering</i>	150
	Kernboodschappen uit dit hoofdstuk	151
<b>6</b>	<b>Samenwerken om de wereld te voeden</b>	153
	Een gastbijdrage van DSM co-CEO Dimitri de Vreeze	
<b>7</b>	<b>Conclusies en reflectie</b>	157
7.1	Coöperatieve geesten	158
7.2	Samenwerken voor duurzaamheid: een nadere analyse	162
7.3	Een eenvoudige hand-out	174
7.4	Tot slot	175
<b>8</b>	<b>Reflectie van drie samenwerkende auteurs</b>	178
8.1	Erlijn Sie	179
8.2	Wouter Scheepens	180
8.3	Harry Hummels	183
	Referenties	185
	Over de auteurs	191
	Noten	193

# 1

# SAMENWERKEN VOOR EEN BETERE WERELD

*Het coronavirus heeft duidelijk gemaakt dat we soms worden geconfronteerd met uitdagingen die we alleen met vereende krachten kunnen oplossen. Dat geldt ook voor andere uitdagingen, zoals die op het terrein van inclusie, duurzaamheid en een rechtvaardige samenleving. Grootschalige maatschappelijke uitdagingen vragen in veel gevallen om de bijtreding van een breed scala van actoren. Naast bedrijven, zijn overheden, ngo's en soms academici of consultants vereist om een vraagstuk te helpen oplossen. Dit boek richt zich primair op coalities tussen bedrijven. Dit hoofdstuk geeft een omschrijving van het begrip 'samenwerking', plaatst het in een kader en zet de lijnen uit voor het vervolg van het boek.*

## 1.1 EEN MINUSCUUL VIRUS

*“Gansch het raderwerk staat stil, als uw machtige arm het wil ...”*

De beroemde woorden van Pieter Jelles Troelstra uit 1903 bleken in 2020 niet van toepassing op de kracht van de vakbeweging, maar op die van wat je op het eerste oog een verwaarloosbaar klein virusje zou kunnen noemen. Klein was het zeker, verwaarloosbaar geenszins. Het virus bracht de wereld abrupt tot stilstand. Plotseling bleken grote delen van de mensheid niet aangepast aan de veranderende omstandigheden en was er geen bescherming voorhanden om het onheil af te wenden. Uit angst en een streven naar lijfsbehoud legden wereldwijd regeringen hun samenlevingen plat. Het toont de kwetsbaarheid aan van het menselijk bestaan en van de economische kurk waarop wij ons drijvend dachten te houden. Niet de complexe processen rondom kooldioxide, stikstof, of verminderde biodiversiteit keerden het maatschappelijk en economisch tij, al dragen deze processen zeker bij aan de verandering. Uiteindelijk zette een simpele, eenvoudig overdraagbare besmetting het hele raderwerk stil. De mondiale economie ging op slot, overheden en centrale banken stutten met niet eerder vertoonde steunoperaties de werkgelegenheid en het bedrijfsleven. De aanvankelijke angst laat nog immer zijn sporen na in de menselijke betrekkingen. Voor het eerst sinds lange tijd is het tot ons doorgedrongen dat we als soort kwetsbaar zijn en dat die kwetsbaarheid niet ophoudt bij het bestrijden van een enkel virus. Juist de openheid van onze mondiale samenleving en economie maakt het moeilijk om invloeden van buitenaf daadkrachtig en met overtuiging te weren. Waar een coronavirus door isolationistische maatregelen zo goed en zo kwaad als het gaat kan worden beheerst, is dat niet mogelijk voor CO<sub>2</sub>, stikstof, fosfor en het afkalven van de biodiversiteit. Daarvoor zijn meer structurele veranderingen vereist. De atmosfeer laat zich niet tijdelijk afsluiten.

In die wereld, waar vanzelfsprekendheden niet meer bestaan en het besef van onzekerheid over de toekomst een permanent onderdeel is geworden van de menselijke conditie, wordt een enorm beroep gedaan op bedrijven om bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling van

economie en samenleving. Het optreden in 2020 van de Nederlandse regering om te voorkomen dat de economie volledig zou instorten, was een noodgreep. Tot verdriet van velen verbond de overheid geen voorwaarden aan de steun die zou moeten leiden tot het verduurzamen van de economie en de samenleving. Het kabinet-Rutte III stuurde vooral op het behoud van banen. Ook op het gebied van de bescherming van het milieu en het terugdringen van schadelijke gassen en stoffen, zoals CO<sub>2</sub>, methaan en stikstof, bleven de tegenstellingen in de samenleving groot. Illustratief is de rechtszaak die Milieudefensie aanspande tegen Shell gericht op het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot<sup>2</sup>. Om een uitweg te vinden uit de maatschappelijke problemen, of gewoon omdat zich nieuwe mogelijkheden en kansen voordoen, zoeken steeds meer kleine, innovatieve en ook grote, gevestigde bedrijven elkaar op om – al dan niet in samenwerking met maatschappelijke partners – bij te dragen aan een duurzamere, inclusievere en rechtvaardigere samenleving. Al langere tijd gaan er stemmen op voor nieuwbouw van de economie met als uitgangspunten duurzaamheid, medemenselijkheid en rechtvaardigheid. Kritische burgers, wetenschappers, ngo's, maatschappelijke ondernemers en een handvol politici – meestal als ze in de oppositie zitten – richten hun pijlen al tijden op de risico's van toenemende globalisering, eenzijdige economische groei en de uitdijende macht van bedrijven en de negatieve effecten daarvan op duurzaamheid, rechtvaardigheid en sociale inclusie. De problematische economische, maatschappelijke en ecologische vooruitzichten voor diverse bedrijven en bedrijfstakken zijn dan alleen een extra argument voor verandering, vernieuwing, duurzaamheid en medemenselijkheid.

## 1.2 IEDER VOOR ZICH OF ALLEN VOOR ONS SAMEN?

De vraag die dan opkomt, is of bedrijven deze uitdaging moeten oppakken in 'splendid isolation', zoals de Engelsen dat zo fraai uitdrukken, of juist in samenwerking met andere bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties, of wetenschappelijke instellingen. Al langere tijd gaan er stemmen op dat we ons gedragen als typische *Robber Barons* van de 21e eeuw, zonder oog te hebben voor de gevolgen van onze eco-



nomische toe-eigening. Een heldere strategie om te komen tot verandering is er veelal niet. Als maatschappelijke en milieuproblemen al worden geadresseerd en aangepakt, dan is dat veelal in afzondering. Dit boek pleit voor vernieuwing en verduurzaming langs de weg van samenwerking. Steeds sterker dringt namelijk bij bedrijven door dat de grote vraagstukken van onze planeet en onze samenleving vooral samen tot een succesvolle oplossing kunnen worden gebracht. We lijken behoefte te hebben aan systeemverandering, waarbij uitdagingen in onderlinge samenhang worden aangepakt. Onze maatschappelijke en milieuvraagstukken worden in belangrijke mate veroorzaakt door de regels van het spel.<sup>3</sup> Die regels – en de daarop afgestemde belonings- en bestraffingsmechanismen – beïnvloeden sterk het gedrag van bedrijven en hun medewerkers. Kiezen zij voor duurzame en maatschappelijke opties of toch liever voor de financieel aantrekkelijkste opties, ondanks de mogelijke nadelige gevolgen daarvoor voor de planeet en onze samenleving. Dit speelt vooral als grote aantallen ondernemingen schaarse natuurlijke hulpbronnen uitputten. Vaak wordt dan verwezen naar het beroemde artikel van Hardin over de tragedie van de meent.<sup>4</sup> Daarin laat hij zien dat beter begrip van het systeem vereist is om tot een adequate aanpak van maatschappelijke uitdagingen te komen. Uiteindelijk brengt het de vraag terug bij wat individuele bedrijven kunnen doen om bij te dragen aan een positieve maatschappelijke of milieuontwikkeling. Innovatieve start-ups en scale-ups kunnen nog zulke mooie plannen en doelstellingen hebben, zonder partners kunnen zij moeilijk groeien en hun maatschappelijke en milieu-ambities realiseren. Op hun beurt hebben grote ondernemingen behoefte aan samenwerking met kleine bedrijven, wetenschap en techniek en ngo's om op lange termijn bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling van bedrijf en samenleving. De groeiende trend naar *corporate venturing* laat zien dat grote ondernemingen door samenwerking of overname van innovatieve ondernemingen maatschappelijke, economische en financiële waarde scheppen. De vernieuwing die de laatste jaren al enigszins zichtbaar werd in brede lagen van de economie komt vaak niet uit de koker van één ondernemer of één onderneming. Natuurlijk hebben Bill Gates en Microsoft enorm bijgedragen aan het toegankelijk maken van personal compu-

ters voor de massa en is Elon Musk een belangrijke pionier op het vlak van elektrisch autorijden – al valt af te dingen op de wijze waarop zij dat deden.<sup>5</sup> Veel vernieuwingen komen tot wasdom doordat partijen samenwerken aan het ontwikkelen van een innovatief product, een vernieuwende aanpak en een markt waarop deze producten of diensten worden verkocht. Denk maar aan Ben & Jerry's, De Vegetarische Slager, Pukka thee of Seventh Generation die hun producten voor een breed publiek toegankelijk maken doordat zij een onderdeel werden van Unilever. De partnerships zijn uit maatschappelijk of systeem perspectief wellicht onvoldoende om van een transformatie te kunnen spreken, maar ze dragen wel bij aan bewustwording onder bedrijven en de voorwaarden voor verandering van het systeem.<sup>6</sup> Zonder initiatieven in de marge van het systeem blijft mainstreamverandering illusoir.

Nu denkt u wellicht: een overname door een multinational van een maatschappelijke of ecologische start-up of scale-up is toch niet hetzelfde als een samenwerking, en dat is natuurlijk ook zo. De praktijk wijst echter uit, zoals wij in dit boek laten zien, dat een overname vooral succesvol is als zij kenmerken heeft van een samenwerking. Juist als de geloofwaardigheid van de maatschappelijke of milieu-innovatie rust op de schouders van het leiderschap van de overgenomen onderneming is het voor de overnemende partij zaak deze leiders voor langere tijd aan zich te binden. Verandering vraagt om de visie van vernieuwers die producten in de wereld zetten waarvan de consument vaak niet wist dat hij of zij daar behoefte aan had. Het vraagt ook om het vermogen om financiers, zakelijke partners, consumenten – en niet te vergeten levenspartners, gezinnen, en vrienden – mee te krijgen in het streven naar een andere en betere wereld. Steeds opnieuw. Heeft een vernieuwing de potentie een innovatie voor de wereld te worden, dan vraagt deze evenzeer om visie van het leiderschap van multinationals. Zij dienen niet alleen de behoefte aan de innovatie te zien, maar ook de mogelijkheid om daar markten grootschalig mee te bedienen – en bereid te zijn daarvoor de nek en de middelen uit te steken. Samenwerking vraagt daarbij om congruentie van (maatschappelijke en organisatie)waarden. Op voorhand is duidelijk dat de

doelstellingen, waarden en belangen van innovatieve en gevestigde ondernemingen uiteenlopen. In korte tijd kan dit zorgen voor een verlies aan geloofwaardigheid, reputatie en financiële waarde, zoals The Body Shop overkwam na de overname door L’Oreal. Ook Ben & Jerry’s is door moeilijke tijden gegaan, maar lijkt zich te hebben hersteld. De maatschappelijke onderneming wordt inmiddels gezien als een van de paarden aan de maatschappelijke kroon van Unilever – al zijn critici van mening dat met de overname van Ben & Jerry’s door Unilever de paarden voor de zwijnen zijn gegoooid.<sup>7</sup> Juist doordat de overname in de loop der tijd meer het karakter kreeg van een samenwerking, is het succes en de voorbeeldfunctie van de duurzame ijsmaker gegroeid.

Samenwerking kent natuurlijk veel verschijningsvormen, uiteenlopend van informele uitwisselingen tot juridisch strak vormgegeven joint ventures. Om de breedte en reikwijdte van samenwerking in al zijn dimensies mee te nemen omschrijven we samenwerking als volgt:

*Samenwerking is 'het proces van werken met (een groep van) andere mensen, een andere onderneming of organisatie om iets te produceren, te creëren of te bereiken.'*<sup>8</sup>

Samenwerking is daarmee een doelgerichte activiteit tussen twee of meer mensen. Wat het doel van de activiteit is en de duur van de activiteit om tot doelrealisatie te komen, is aan de samenwerkende partners om vast te stellen. Wel is samenwerken meer dan een enkelvoudige transactie. Wie naar de bakker gaat om een biologisch brood te kopen, realiseert daarmee het eigen doel om een lekker en gezond brood te kopen. Tegelijkertijd draag je als klant bij aan het streven van de bakker naar meer verantwoorde consumptie. Een samenwerking is het echter niet. Dergelijke relaties zien we in toenemende mate ook ontstaan tussen maatschappelijke ondernemingen en multinationals. Recent onderzoek van Acumen samen met IKEA Social Entrepreneurship, wijst uit dat multinationals steeds meer belangstelling krijgen voor de producten en diensten van maatschappelijke ondernemers.<sup>9</sup> Die moeten dan wel voldoende voorbereid zijn om te kunnen leveren aan grote ondernemingen. Hun producten of diensten moeten aansprekend

zijn, hun vaardigheden ontwikkeld, hun financieel en organisatorisch kapitaal voldoende om te leveren en hun *savoir-faire* toereikend om de relatie met de multinational te beheren. Deze voorwaarden zijn belangrijk om de geesten in het grootbedrijf rijp te maken voor samenwerking met maatschappelijke vernieuwers. Het voldoen aan de voorwaarden en het aangaan van concrete transacties is onvoldoende om van samenwerking te kunnen spreken. Als we in dit boek over samenwerking spreken, dan is ook altijd sprake van een *gemeenschappelijke doelstelling* die partijen willen realiseren over een langere termijn met inzet van middelen waarover ze beschikken. Dat vraagt ook om afspraken over de realisatie van het gemeenschappelijke doel, de allocatie van middelen, de verdeling van de gerealiseerde uitkomsten, de wijze van besluitvorming en eventueel het beslechten van geschillen. In dit boek richten we ons op vormen van samenwerking die streven naar aan een duurzame, inclusieve en rechtvaardige wereld, zoals die onder meer tot uitdrukking komt in de mondiale duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties, de zogenoemde Sustainable Development Goals (SDG's).

Onderzoek onder CEO's door Accenture in 2016<sup>10</sup> wees uit dat 85 procent van de ondervraagde CEO's het belang onderkenden van cross-sectorale samenwerking om daarmee de SDG's te realiseren. In 2019 werd dit inzicht nogmaals onderstreept, maar tegelijkertijd genuanceerd. Om duurzaamheid te bevorderen, aldus de 2019-peiling onder duizend CEO's uit 99 landen, is naast samenwerking ook grondige kennis vereist van de oorzaken van en de potentiële oplossingen voor de uitdagingen van de mondiale samenleving. Neem Eastman. Dat werkt samen met Woods Hole Oceanographic Institution om oceanische kennis te vergroten en beter te begrijpen hoe processen in de oceanen van invloed zijn op de volatiliteit van het klimaat en het weer. In de woorden van Mark J. Costa, bestuursvoorzitter en CEO van Eastman:



*“Als je deze mondiale problemen wilt oplossen, dan zijn oplossingen vereist die kunnen worden opgeschaald op mondiaal niveau, terwijl samenwerking daarbij belangrijk is.”<sup>11</sup>*

### **1.3 EEN BOEK OVER SAMENWERKING GERICHT OP DUURZAAMHEID EN MAATSCHAPPELJKHEID**

Tegen de achtergrond van de enorme uitdagingen waar de samenleving en de economie voor staan, tonen talrijke ondernemers visie en moed om in partnerschap te streven naar duurzame verandering. Dit boek gaat over samenwerking tussen bedrijven – en soms tussen bedrijven, overheden en maatschappelijke groepen. Meer in het bijzonder richt het zich op bedrijven die via partnerschappen hun bedrijfsvoering willen verbeteren door hun milieu- of maatschappelijk potentieel te versterken – soms ook met een duidelijke uitstraling naar een open en duurzame samenleving. In sommige gevallen streven bedrijven ook naar samenwerking met maatschappelijke organisaties of overheden – bijvoorbeeld door middel van een publiek-private samenwerking (PPS). In het navolgende staan we niet apart stil bij deze vorm van samenwerking. De doeleinden en de complexiteiten van een PPS verschillen van een samenwerking tussen twee of meer bedrijven. Uiteindelijk vraagt samenwerking echter in alle partnerschappen om overeenstemming over doelen, waarden, in te zetten middelen en samenwerkingsvormen.

We leven in een mondiale wereld en de uitbraak van virussen of andere plagen brengt daar op korte termijn geen verandering in. Ook tijdens lockdowns gaat de internationale handel gewoon door – zij het met de nodige beperkingen. Ondernemingen die bijdragen aan een duurzame samenleving zullen zich vooralsnog willen blijven richten op het verbreden, versterken en verbeteren van hun aanbod om steeds grotere groepen consumenten in de mondiale economie de mogelijkheid te bieden om duurzame keuzes te maken. Wel is het zaak om na te denken over ‘anders globaliseren’ gericht op een meer inclusieve, rechtvaardige en duurzame wereld. Samenwerking is daarbij een noodzaak om de uitdagingen van onze toekomst aan te pakken en bij te dragen aan een duurzamere wereld. Neem het voorbeeld van Moyee Coffee en MAAS.

Moyee Coffee is in 2012 opgericht om iets te doen aan de scheve verhoudingen in de opbrengsten die de producenten ontvangen voor de koffie die zij produceren. Waar het normaal was dat 15 procent van de waarde van koffie in de producentenlanden achterbleef, daar streeft Moyee naar een gelijke, 50/50-verdeling. *Fairness* in een koffietje. Op zijn beurt probeert MAAS via zijn Impact@Origin-programma waarde te scheppen voor de boeren. Beide partners werken nauw samen in Ethiopië, waar ze gezamenlijk een branderij exploiteren, de boeren trainen en zorgen dat de kwaliteit van de koffie omhooggaat. Het heeft zowel de boeren als de beide bedrijven geen windeieren gelegd. De verkopen nemen gestaag toe, waarbij Moyee via MAAS toegang krijgt tot, onder meer, de Nederlandse universiteiten en andere grootverbruikers. Ook stijgt de waarde die in Ethiopië wordt gecreëerd en daar ook blijft, significant. Guido van Staveren van Dijk, de oprichter van Moyee, zegt daarover:

*“De winst van Moyee gaat grotendeels naar projecten en bedrijven die de fairchain-gedachte verder ontwikkelen. Maar bovenal willen we laten zien dat arme landen die grondstoffen exporteren heel goed in staat zijn om zelf hun producten te bewerken. Ze hebben recht op een eerlijke plek in de productieketen, zodat de grootste toegevoegde waarde niet alleen naar buitenlandse bedrijven gaat.”<sup>12</sup>*

Inmiddels werken de partners volop samen op diverse fronten. Naast de productie en distributie van koffie zijn ze ook een project gestart met Jimma University in Addis Abeba. Via de universiteit worden boeren geschoold in het verbeteren van hun producten en productieprocessen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een eerlijke koffieketen, in plaats van louter eerlijke koffieproducten. Kern van het ketendenken is dat daarbij een substantieel deel van de gecreëerde waarde in het land van productie achterblijft en bijdraagt aan de economische, sociale en milieuontwikkeling ter plaatse.

Het partnership tussen Moyee, MAAS en de koffiecoöperaties in Ethiopië is gestart als een concrete samenwerking gericht op de belangen van alle betrokkenen. Zoals in hoofdstuk 4 duidelijk zal worden, spreken we dan over een *enkelvoudige samenwerking*. Echter, Moyee en MAAS zijn ook twee van de founding partners van een *meervoudige samenwerking*. In hoofdstuk 5 gaan wij nader in op de Futureproof Coffee Collective – een verband van ondernemingen in de koffiesector dat zich sterk maakt voor inzicht in en het betalen van de werkelijke prijs van koffie. Kenmerkend voor deze vorm van samenwerking is dat hij boven de belangen van de partners uitgaat en wil bijdragen aan een verandering van het economisch en maatschappelijk systeem en de daarin gehanteerde denkkaders.

Samenwerken is geen nieuw onderwerp. Zo wees een systematische literatuurverkenning uit dat in de periode tussen 2000 en 2012 maar liefst 379 studies zijn verschenen over samenwerking – en dan hebben we het alleen nog maar over de wetenschappelijke studies.<sup>13</sup> Populair-wetenschappelijke werken, waar ook dit boek onder valt, zijn daarin niet meegenomen. Ook als het gaat om een duurzamere, inclusievere en rechtvaardigere samenleving is de gedachte van samenwerking verre van nieuw. Zo gaf de World Commission on Environment and Development, voorgezeten door de voormalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland, in 1987 aan dat duurzame ontwikkeling niet mogelijk is zonder samenwerking tussen het noorden en het zuiden, en tussen overheden en bedrijfsleven. Het geluid van deze beweging werd – en wordt – regelmatig overstemd door dat van een beweging die onze eigen economische belangen en welvaartscreatie vooropstelt. Wat in de ogen van de Brundtland-commissie een handreiking is voor een betere, gezamenlijke toekomst, blijkt door de focus op (verkeerde) economische groei te vaak een blauwdruk voor een tragedie van de meent. Dit boek laat zien dat de roep om samenwerking in onze samenleving aanzwelt en geeft voorbeelden die aantonen dat gehoor aan die roep wordt gegeven. Tegelijkertijd illustreert het dat economische groei enerzijds en duurzaamheid, inclusie en rechtvaardigheid anderzijds soms lastige bedgenoten zijn. We lijken wel te willen, maar in onze daden overheerst de schroom.


## 1.4 OPZET EN STRUCTUUR VAN DIT BOEK

Centraal in dit boek staat de vraag op welke wijze bedrijven door samenwerking kunnen bijdragen aan de maatschappelijke en milieuverbeteringen. Met een keur aan voorbeelden hopen wij gevestigde en innovatieve bedrijven tot nadenken en handelen aan te zetten – en de overheid te stimuleren een context te scheppen waarin samenwerking wordt gestimuleerd. Het boek beoogt te inspireren en het gesprek op gang te brengen over de beste strategie om tot maatschappelijke en milieuverbeteringen te komen. We schrijven geen handleiding over samenwerking, al hopen we met onze systematische beschrijving wel gedachtevoer te bieden over mogelijke succes- en faalfactoren. Bij die beschrijving richten we ons enerzijds op bilaterale samenwerking tussen gevestigde bedrijven en innovatieve start-ups en scale-ups. Anderzijds gaat het om brede, meervoudige vormen van samenwerking tussen clusters van ondernemingen gericht op milieu- en maatschappijverbetering. In de geest van John F. Kennedy stellen we daarbij telkens de vraag: wat is nu de uitwerking van de samenwerking op de samenleving?

Het boek is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 staat de spanning centraal tussen economische en duurzaamheidsdoelen in het bedrijfsleven. Daarvoor gaan we terug naar een bijzondere dag in New York: 11 december 1987. Hoofdstuk 3 zet enkele lijnen uit van de theorie over partnerschappen voor maatschappelijke verandering. Hoofdstuk 4 focust op enkelvoudige partnerschappen. Het laat zien dat samenwerken vooral mensenwerk is, gedreven door visionairs met een beeld van een betere toekomst en de moed zich daarvoor in te zetten – met risico's die daarmee gepaard gaan voor hun onderneming en zichzelf. Hoofdstuk 5 gaat in op meervoudige partnerschappen. In deze vorm van samenwerking staat niet het directe bedrijfsvoordeel voor de partners en het partnership centraal, maar de beoogde maatschappelijke verandering. In hoofdstuk 6 reflecteert DSM-CEO Dimitri de Vreeze op enkele aspecten van samenwerking. Daarbij gaat hij in op de innovatiestrategie van de onderneming, samenwerking met vernieuwende partners gericht op duurzaamheid, de aard van de samenwerking, de kosten en baten, de uitdagingen en de zoete smaak van een positief



resultaat. Hoofdstuk 7 sluit het boek af met de winst- en verliesrekening van samenwerking. We kijken terug en reflecteren op onze eigen samenwerking als schrijvers van dit boek en geven enkele do's en don'ts van samenwerking. Samenwerking is volgens Denis Machuel, CEO van Sodexo, hét model van de toekomst – ook tussen multinationals:

 *“Het is van zeer groot belang om iedereen rond de tafel te krijgen om te komen tot gezamenlijke actie. Samenwerking zal op de voorgrond treden in de toekomst.”<sup>14</sup>*

## KERNBOODSCHAPPEN UIT DE INLEIDING

De mensheid is door de eeuwen heen overtuigd geraakt van haar eigen kwaliteiten en vermogens. Desondanks had zij niet zomaar verweer tegen een eenvoudig virus. Het coronavirus vormt niet alleen een goede aanleiding om ons te bezinnen op onze kwetsbaarheid, maar ook op de mogelijke oorzaken daarvan en de oplossingsrichtingen voor een samenleving gericht op een duurzame, rechtvaardige en inclusieve toekomst. In een mondiale samenleving is verandering niet iets wat we in ‘splendid isolation’ kunnen realiseren. Daar hebben we anderen voor nodig. Anderen die beschikken over aanvullende ideeën, middelen en een wil om gemeenschappelijk onze uitdagingen aan te pakken. Kortom: zonder samenwerking worden we steeds opnieuw blootgesteld aan nieuwe gevaren die onze menselijke en natuurlijke conditie op de proef stellen en aantasten. Samenwerking omschrijven we daarbij als ‘het proces van werken met (een groep van) andere mensen, een andere onderneming of organisatie om iets te produceren, te creëren of te bereiken.’ Daarbij moeten afspraken worden gemaakt over hoe de gemeenschappelijke doelstelling zal worden gerealiseerd, welke middelen partijen daarvoor inzetten, hoe zij tot besluiten komen en de gerealiseerde uitkomsten verdelen – en eventueel hoe zij omgaan met geschillen. Dit boek gaat in op het begrip ‘samenwerking’ en hoe dit begrip in de organisatiepraktijk vorm en inhoud krijgt.