

OP ZOEK NAAR VERSNELLING



Tweede Round Table over 'Leiderschap in Duurzaamheid'

Op 18 januari vond in Slot Doddendaal in Ewijk het eerste deel plaats van het Executive Breakfast over Leiderschap in Duurzaamheid. Op 15 maart was het tijd voor het tweede deel, tijdens de Workplace Xperience in de Van Nellefabriek in Rotterdam. De deelnemers constateerden dat er sinds de eerste bijeenkomst een nieuwe dynamiek rond duurzaamheid is ontstaan. Van Uhm riep hen op deze dynamiek nu in een positieve setting weg te zetten.

De aftrap van de tweede Executive Breakfast is voor oud-commandant der Strijdkrachten Peter van Uhm, die tijdens de eerste Executive Breakfast stelde dat leiding geven eigenlijk niets anders is dan gedrag van anderen beïnvloeden in de richting die jij wilt hebben. Ditmaal haalt hij het voorbeeld aan van een vooraanstaand IT-bedrijf, dat voornamelijk groeit door de overname van kleinere bedrijven. "De CEO vertelde me dat in de set waarden en normen van zijn bedrijf nu Environment, Social & Governance (ESG) en inclusiviteit en diversiteit bovenaan staan. Dat inzicht implementeren ze in de organisatie, zodat nieuwe leidinggevenden meteen op die koers worden gezet. Ze zien dat ook als must: zowel omdat ze erin geloven als omdat het goed is voor de business." Het is volgens Van Uhm precies wat nodig is bij organisaties om tempo in duurzaamheid te maken: "Leidinggevenden op de goede koers zetten, waarna de leidinggevenden hun mensen mee moeten krijgen." Het IT-bedrijf gaat daarbij zelfs nog een stap verder, vertelt Van Uhm: "Ze willen namelijk dat hun mensen deze waarden en normen bij hun klanten meenemen en ze vertellen dat het anders kan. En dat ze, zoals Ellis ten Dam het zo mooi verwoordde tijdens de eerste Executive Breakfast, aan hen de juiste vragen stellen." Hij haalt vervolgens Jack Stuifbergen aan, die tijdens de eerste Executive Breakfast aangaf, dat je als organisatie maar beter aan de slag kunt gaan met duurzaamheid, omdat in 2024 alle grote organisaties verplicht zijn om aan de Corporate Sustainability Reporting Directive te voldoen. Van Uhm: "Dat is een duidelijk incentive. En het draagt er aan bij dat duurzaamheid topprio wordt bij CEO's en dat het nu echt begint te kantelen."

TEKST: PETER BEKKERING
BEELD: LIEKE KOOYMAN

VERANDERENDE VISIE

Moderator Wim Kooyman vraagt de deelnemers vervolgens of de eerste Executive Breakfast de afgelopen twee maanden tot een veranderde visie heeft geleid bij henzelf of bij hun organisatie. Remmelt van der Woude, die met CTOUCH begin maart trots het eerste Impact Report presenteerde over de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen, reageert: “Ik heb naar aanleiding daarvan contact gezocht met Maurice Loosschilder van Signify, die destijds ook aanwezig was. Dat deed ik omdat we altijd willen leren van mensen die al stappen verder zijn.” Hij maakt ook een kanttekening: “Voor MKB-bedrijven is een koerswijziging om duurzaamheid in de doelen en de bedrijfsstrategie op te nemen zeker niet vanzelfsprekend. Sterker nog: het staat zelden op de agenda. Ik zie het op korte termijn niet gebeuren dat duurzaamheid in de missie van MKB-bedrijven verankerd wordt en op directieniveau gedragen. Bovendien is de CSRD-regelgeving voor MKB nog niet duidelijk. Dat zal eerst moeten gebeuren, anders kan het MKB zich er niet op voorbereiden.”

Hoewel CTOUCH met 80 medewerkers ook een MKB-bedrijf is, kiest Van der Woude er vanwege zijn intrinsieke drive wel voor om ermee aan de slag te gaan. “Vanuit het principe dat we het met elkaar moeten doen en dat het maatschappelijk relevant is. Een verschuiving in het gericht zijn op financiële waardes als omzet en marge naar duurzame en maatschappelijk relevante waarde creatie. We proberen tegelijkertijd ons bestaansrecht toekomstbestendig te maken. Van een bedrijfsmodel dat transactiegericht is schuiven we op naar een focus op een langdurige klantrelatie en een verlenging van de gebruiksperiode van onze producten.”

Van der Woude heeft daarbij ook een concrete vraag voor organisaties zoals Signify die al sinds 2011 en Royal HaskoningDHV die al sinds 2007 rapportages over Corporate Social Responsibility hebben. “Hoe kunnen jullie bedrijven zoals dat van ons maar ook andere MKB-bedrijven helpen om op dit gebied door te ontwikkelen?” Ellis ten Dam nuanceert daarop het beeld dat Van der Woude schetst: “Enerzijds herken ik dat, anderzijds zie ik start-ups en scale-ups die wel een duidelijk doel op dit gebied hebben. Het kan echter zijn dat het hier om de tien procent koplopers gaat, die bij duurzaamheid business en believe combineren. Om te versnellen of een verandering door te voeren heb je de groep daarachter – de 30-40 procent fast followers – nodig. Die groep wil aanhaken als ze bij de koplopers de valkuilen, de lessons learned en de valkuilen hebben gezien.” Van Uhm knikt: “De normale verdeling, de kromme van Gauss, geldt hier ook. De koplopers heb je al, de tegenhangers krijg je nooit mee en de grote bult in het midden moet je zien te vangen.”

VIJF MEETPUNTEN

Van Dam schetst daarop een aantal ontwikkelingen die Royal HaskoningDHV bij duurzaamheid heeft doorgemaakt: “Tot 2022 zaten we meer op de ‘harde’ elementen zoals energie, de materialentransitie, klimaatverandering en watermanagement. Sinds 2022 hebben we een beleid waar we aan de hand van vijf thema’s – Climate change, Biodiversity & Natural systems, Resources & Circularity, Social value & Equality, Safety & Well-being – voor elk project de kans op sociale impact en duurzaamheidsverbetering toetsen. De vijf thema’s zijn afgeleid van de SDG’s. Daarin zit meer sociale duurzaamheid en zitten naast drie ‘harde’ ook twee ‘zachte’ meetpunten. De tweede verandering is dat we voorheen met klanten in gesprek gingen op basis van vier vragen. Daarbij zeiden we: we doen het voor jou, maar welke stakeholders in je omgeving kunnen er ook baat bij hebben? Nu gaan we meer meten op de vijf eerdergenoemde meetpunten.”

De veranderingen komen vanuit een deel van de medewerkers, maar is ook sterk klantgedreven, zegt Van Dam. “Een mooi voorbeeld zijn onze diverse en inclusieve teams: die zijn succesvoller en klanten vragen erom.” Het brengt Van Dam bij een derde verandering die de afgelopen drie tot vijf jaar al is ingezet: “Je kunt beleid hebben, maar het gaat om het doen. Daarbij gaat het om het ADKAR-model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability en Reinforcement). Ik kan wel de Awareness hebben – ik weet waarom we het moeten doen – maar de teams moeten ook de Desire hebben om het te gaan doen. Vandaar dat we nu bij de lijnmanagers aan het kijken zijn hoe ze die D van Desire bij hun teams voor elkaar kunnen krijgen. Daarbij is het belangrijk dat we het niet opleggen, maar het gesprek aangaan en daarbij samen het ‘waarom’ doorleven.”

DRUK VAN COLLEGA'S

Roland van Herk geeft daarop aan dat bij HEYDAY collega's intrinsiek gemotiveerd zijn om met duurzaamheid aan de slag te gaan: "Dat hebben wij omarmd. We hebben impact teams gevormd rond duurzaamheidsthema's met collega's uit de hele organisatie. Bovendien hebben we er kernwaardes aan gekoppeld zoals lef en het creëren van een veilige omgeving waarin je jezelf kunt zijn, je welkom en thuis voelt en je lef kunt tonen door van gebaande banen af te wijken. Door op deze manier van binnenuit de beweging te creëren, is het ook iets voor de langere termijn. Daardoor krijg je namelijk meer draagvlak dan wanneer je het als organisatie als doelstelling oplegt." Van Uhm knikt: "Om mensen mee te krijgen met de Desire van Van Dam moet je – naast de inhoudelijke argumenten – aan een aantal randvoorwaarden voldoen. Een ervan noemt Van Herk al: er moet een veilige omgeving zijn. Daarnaast moet je verbinding met je mensen hebben. Als je dat hebt, weet je waar ze staan en voel je aan waar je moet bijsturen." Van Dam vult aan: "Ik denk dat je als organisatie ook top down drie simpele en duidelijke redenen moet aangeven waarom het gedaan wordt." Van Herk: "Dit kun je combineren met het waarom dat al bottom up in je bedrijf aanwezig is."

K VAN KNOWLEDGE ALS UITDAGING

Maurice Loosschilder geeft aan dat sinds de vorige Executive Breakfast al stappen zijn gemaakt: "De D van Desire is bij ons duidelijk: medewerkers zijn trots om voor ons te werken en zijn trots op onze duurzaamheidsprestaties. De volgende vraag van medewerkers is echter: wat kan ik doen? Daarom is bij ons de K van Knowledge een grotere uitdaging dan de D van Desire. Ik heb dat onder meer ingevuld door onlangs een grote groep stagiaires een uitgebreid college te geven over duurzaamheid. Dat is belangrijk, want medewerkers moeten het verhaal snappen. Daarom moet je als bedrijf ook consequent blijven communiceren over waar je heen wilt als bedrijf. Waarbij het belangrijk is dat je niet alleen aandacht hebt voor de strategische kant, maar ook voor de manier waarop je met elkaar om gaat. De eerste Executive Breakfast heeft daarbij zeker een rol gespeeld: zo heeft de opmerking van CSU over de vaak anonieme schoonmakers ertoe geleid dat ik ze nu meestal wel bij naam ken. Resumerend hebben we dus meer ingezet op de kenniskant en op de menselijke kant."

CO2-VRIJ MENU

Ingwer Bos, die bij dit tweede Executive Breakfast in plaats van Alexander Klaver de honneurs waarneemt namens Sodexo, vertelt over de laatste ontwikkelingen bij Sodexo. "We hebben een pilot afgerond met een programma van CO2-neutrale gerechten, waarbij we als stelregel hadden dat de uitstoot van een menu niet meer dan 500 gram CO2 mag veroorzaken en dat we vervolgens alles compenseren. De kunst daarbij was om vooral lekkere gerechten te maken die niet alleen aantrekkelijk zijn voor liefhebbers van vegetarisch eten maar ook voor notoire vleesliefhebbers. We willen iedere type medewerker verleiden tot duurzame keuzes en we merken dat op productielocaties die uitdaging groter is. Daar wordt vaker traditioneel gegeten dan door de kenniswerkers in kantoorlocaties, waarbij jongere generaties echt zoeken naar gezond en duurzaam eten. Toen we tijdens de pilot ook van klanten uit productie omgevingen terugkregen 'wat is dit ongelooflijk lekker!', wisten we dat het een succes zou worden. Daarom is het CO2-vrije menu vanaf de lentemenucyclus een vast onderdeel geworden van onze standaard menucyclus."

Loosschilder is enthousiast over het initiatief van Sodexo met het CO2-vrij menu maar heeft wel een waarschuwing voor Bos: "Kijk uit met compenseren, dat heeft namelijk in Duitsland en Engeland al geleid tot rechtszaken. Met als gevolg dat je als bedrijf onder het vergrootglas komt te liggen vanwege misleiding. Je kunt beter benadrukken dat zo'n maaltijd onder de 500 gram CO2 zit en dat dat een groot verschil is met eerdere maaltijden."

VIJF THEMA'S

Van Herk, die niet bij de eerste Executive Breakfast was, vertelt waar zijn organisatie momenteel staat: "We hebben in 2022 gekeken hoe we duurzaamheid concreter konden maken. Dat heeft ertoe geleid dat we vijf thema's hebben opgenomen in onze strategie, waaronder het tegengaan van CO2-verspilling en samenwerking in de keten. Daarnaast zijn er thema's rond sociaal, gezondheid en vitaliteit. De vijfde tenslotte is het concreet rapporteren op de drie SDG's, die daaraan ten grondslag liggen. Op alle vijf de thema's hebben we impact teams, die werken over de volle breedte van het bedrijf. Daar zijn we heel trots op omdat het collega's zijn die heel bevlogen intrinsiek gemotiveerd

aan de slag gaan op basis van eigen aanpak, eigen doelen en eigen ruimte in een veilige omgeving. Daarmee hebben ze een beweging in gang gezet." Van Herk vertelt dat daarbij discussie is geweest over hoe dit goed kan worden ingebed in cultuur en leiderschap: "Je hebt namelijk te maken met korte en lange termijn. Dit doe je voor de lange termijn, maar we geloven er ook heilig in dat je elke dag kleine doorbraken moet hebben om de lange termijn te halen. Daarom moet je successen delen en met elkaar vieren." Er is bewust niet gekozen voor 'dedicated' teams, zegt Van Herk naar aanleiding van een vraag van Van der Woude: "Er is ruimte voor gecreëerd in bestaande functies. Daardoor kunnen de mensen het ook direct vertalen naar hun dagelijks werk."

Diane van Dijk geeft aan dat CSU wel veel duurzaamheidsinitiatieven heeft, maar soms nog een kapstok daarvoor mist. "Een belangrijke stap die we sinds de vorige Executive Breakfast hebben genomen is daarom dat we een Manager Duurzaamheid hebben aangenomen. Hij is nu bezig om al die losse initiatieven meer bij elkaar te brengen. De volgende stap is om duidelijk te maken wat we als organisatie daarmee willen bereiken. Bijvoorbeeld in de vorm van certificeringen, want we merken dat onze klanten daarom vragen. Daarnaast vinden we het belangrijk dat we ook onze klanten helpen om hun duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Dat doen we onder meer door te kijken wat de factoren zijn waar wij invloed op kunnen uitoefenen. Een andere ontwikkeling is dat we vanuit de LifeCycleAnalysis meten wat we doen. Daaruit komt naar voren dat voor een organisatie als de onze woon-werkverkeer een belangrijk onderdeel is. Daarom gaan we ook daarover met de klanten en uiteraard onze medewerkers in gesprek."

WET- EN REGELGEVING

Moderator Kooyman haalt vervolgens aan dat er bij duurzaamheid niet alleen druk komt intern – via collega's – en extern – via klanten, maar dat er ook druk is vanuit wet- en regelgeving. Zo voorspelde Stuifbergen tijdens de eerste Executive Breakfast dat de Corporate Sustainability Reporting Directive een gamechanger wordt, omdat vanaf 2024 steeds meer bedrijven verplicht worden te rapporteren over hun impact op mens en milieu. Van Uhm voegt daar aan toe dat eind 2022 er ook een nieuwe versie is van Corporate Governance Code: "Het grote verschil is dat er nu ook aandacht is van Raden van Commissarissen en van Raden van Bestuur voor zaken als ESG en diversiteit en inclusiviteit. Dat stond er voorheen niet in. En dat heeft grote gevolgen: organisaties moeten laten zien dat ze voldoen aan de code en uitleggen als ze daarvan afwijken. Je wordt kortom gedwongen door de omgeving."

Loosschilder geeft daarop aan, dat Signify al lang scherp was op de Corporate Governance Code. "Wij sturen daar al heel actief op. In die zin heeft de nieuwe versie niet veel veranderd. Tegelijkertijd is het zo dat we een beursgenoteerd bedrijf zijn en dat we meer groene investeerders hebben in vergelijking met de gemiddeld AEX-fondsen. Zij verwachten daarom de duurzaamheidsinspanningen van ons op allerlei gebieden. Als we dat niet doen, gaat het namelijk tegen ons werken. Bij de CSRD hebben we een gap-analyse gedaan. Daaruit bleek dat we al goed op weg zijn met onze huidige rapportage, maar toch nog een flink gat te overbruggen hebben. Het is ons doel om eind 2023 al grotendeels klaar te zijn en eind 2024 helemaal. Overigens ben ik een voorstander van CSRD omdat het ervoor zorgt dat je bedrijven goed met elkaar kunt vergelijken. CSRD gaat er vervolgens voor zorgen dat je het kaf van het koren kunt scheiden." Volgens Loosschilder gaat CSRD leiden tot versnelling en concrete actie. "Zo heb ik bijvoorbeeld van de board nu de opdracht gekregen dit najaar een tweedaagse ESG-training voor hen te verzorgen. Dat komt doordat de board zich nu niet alleen verantwoordelijk voelt voor het financiële verhaal, maar ook voor het ESG-verhaal. Een ander voorbeeld is dat ik nu in mijn team van tien mensen die zich fulltime bezighouden met duurzaamheid twee extra mensen heb aangenomen die zich fulltime met reporting gaan bezighouden. Dat was nodig want het team besteedde in 2021 60 procent van hun tijd aan reporting en maar 40 procent aan het verduurzamen van de wereld. Door het aantrekken van de twee 'reporters' kunnen mijn klimaatexperts zich weer fulltime bezighouden met de inhoud."

ONDERSCHIEDEN IN CONCURRENTIEVELD

Van Dam: "Bij Royal HaskoningDHV zijn we al jaren bezig om te voldoen aan internationale standaarden. We willen echter ook zelf de facts and figures hebben om te kijken waar we met onze facilities staan op de vijf punten die ik eerder noemde. Daarbij keken we voorheen vooral naar gebouwen en energie maar nu steeds meer naar de daadwerkelijke CO2-footprint. Daarbij zien we dat

mobiliteit een groot aandeel heeft. Daarom hebben we al in 2022 afgesproken: minder dan 700 kilometer reis je met de trein." Ook Van Dam is, om dezelfde reden als Loosschilder, blij met de CSRD-verplichting: "Je kunt je nu als bedrijf expliciet onderscheiden in je concurrentieveld." Ze beaamt ook dat wetgeving zaken versnelt. Tegelijkertijd gaat de praktijk soms traag, aldus Van Dam: "Op 1 januari 2023 moesten kantoren minimaal energielabel C hebben. Anders mocht je ze niet meer gebruiken. In de praktijk worden kantoren die er nu niet aan voldoen echter gedoogd." Van Uhm vraagt daarop aan Van Dam hoeveel zijn organisatie aan de voorkant investeert om alle duurzaamheidsontwikkelingen bij te houden. "Dat zit in productontwikkeling en in kennis bij mensen. Ik schat in dat dat zo'n 25 procent is. Dat is ook nodig, want wij willen niet concurreren op prijs. We willen het verschil maken met onze kennis en op client intimacy door dicht bij de klant te staan en samen te werken met de klant." Van Uhm: "Jullie stoppen dus veel capaciteit in ontwikkelingen die je nodig hebt voor de lange termijn van je organisatie."

Van Dijk geeft aan dat door de aanscherpingen de Corporate Governance Code de afgelopen periode steeds meer bij CSU is gaan leven. "De voortgang en het belang ervan werd op aandeelhoudersvergaderingen toegelicht door de Raad van Commissarissen. Ook wij zijn voorbereid op de CSRD-verplichting. Daarom hebben we al enkele jaren geleden besloten om onze verslaglegging waar mogelijk al in het teken daarvan op te stellen. Zodat we bij de komst ervan er klaar voor zijn. Bovendien willen we de gevraagde transparantie graag leveren. Als anderen dat nu ook moeten doen, wordt een vergelijking echt transparant."

LAST OF BENEFIT?

Van Uhm vraagt de aanwezigen of ze verslaglegging zien als last of als benefit. Loosschilder is duidelijk: "Ik zie het als een benefit. Als je voorop wilt lopen, kun je aan iedereen laten zien dat je de meest duurzame keuzes maakt. Zo is ons verslag al jaren 'Reasonable Assured', het hoogste audit-niveau. Terwijl menig bedrijf volstaat met het veel minder zeggende 'Auditable'. Wij zien het daarnaast als benefit omdat we het hele jaar actief kunnen gebruiken richting klanten, investeerders en medewerkers. Daarmee is het niet een document dat één keer per jaar uitkomt en daarna in een la verdwijnt." Van Dijk knikt: "Door het zoals wij hebben gedaan langzaam in te regelen creëer je voor jezelf de tijd om het goed in te bedden in je organisatie." Van der Woude ziet een ontwikkeling ontstaan: "Je krijgt een meer waardegedreven economie, waarbij je aan de ene kant een jaarrekening hebt die aan de andere kant in balans zou moeten zijn met de CSRD. Om dat te bereiken moet je als organisatie aan beide aspecten een gelijkwaardige effort besteden." Loosschilder knikt maar wijst ook op het verschil in historie. De financiële verslaglegging is in meer dan honderd jaar gegroeid naar het huidige niveau van professionaliteit. Non-financiële verslaglegging daarentegen heeft de afgelopen tien jaar een enorme vlucht genomen. Ik zie dat de EU-taxonomieverordening, waarover we sinds twee jaar verplicht rapporteren, daarin een duidelijke verandering heeft veroorzaakt. Voorheen waren financieel en non-financieel twee gescheiden rapportages. Nu zijn ze – vanwege die verordening – voor het eerst compleet geïntegreerd. En de CSRD gaat dat nog verder versterken."

Bos geeft aan dat Sodexo al langer bezig is met CSR-doelstellingen en daarover ook rapporteert. "Zo hebben we een paar jaar geleden de CO2-besparingsdoelstelling op 34 procent in vijf jaar tijd gezet. Dat kan alleen als je daar ook over rapporteert. We zijn de rapportageverplichting dan ook niet als last, ook al is het straks wel meer werk dan voorheen. We gebruiken de rapportage wel als aanjager om gesprekken intern en extern met onze supply chain te voeren zodat we kunnen zien waar we staan en om te kijken hoe we in de toekomst zaken die echt impact hebben kunnen verbeteren. Zo hebben we ons gerealiseerd dat binnen ons bedrijf voedselverspilling by far de grootste impact heeft. Daar proberen we nu impact te maken door initiatieven als het verspillingsvrij restaurant." Ook bij de organisatie van Van Herk leidt wet- en regelgeving tot versnelling: "Daarbij zijn we tegelijkertijd op zoek naar de extra capaciteit die nodig is om al die data te generen. We zien het verder vooral als kans en niet als doel op zich. Het is daarom belangrijk om het goed verhalend te brengen, zodat het echt gaat leven. Door het te laden krijgt het namelijk ook een zekere status."

Van Herk realiseert zich dat dit voor grotere organisaties eenvoudiger is dan voor MKB organisaties. "Daarvoor wordt het echt een uitdaging. Ik vraag me ook af hoe haalbaar het is voor zulke organisaties om binnen nu en twee jaar aan deze verplichtingen te gaan voldoen." Van der Woude

beaamt dat: "Ons verhaal staat eigenlijk haaks op wat jullie vertellen.

Dat heeft te maken met de context waarbinnen we opereren. Zelf proberen we onze weg hierin te vinden door voorop te lopen in de branche waarin we actief zijn. Het zou helpen als er op dit punt regelgeving zou komen die voor heel Nederland geldig is. Nu is er een verschil tussen grote bedrijven die beschikken over efforts en resources, terwijl ik het doe uit noodzaak en intrinsieke drive. Ik heb echter niet de stok achter de deur van wet- en regelgeving zoals jullie. Bovendien is er geen geformaliseerd proces waarmee ik aan de juiste informatie kan komen over wat ik moet doen."

Loosschilder haakt daarop in: "Juist om dit gat te vullen hebben we nu een initiatief met Brainport Eindhoven. Daar gaan we een kenniskring opzetten met bedrijven in de regio. Het doel is om eerst met de grote bedrijven in kaart te brengen welke topics er spelen. Vervolgens willen we met Brainport het MKB uitnodigen voor een kennissessie waarbij items als de CSRD en circulair ondernemen aan de orde komen."

DONT FIGHT THE SCENARIO

Aan het eind komt Van Uhm terug op de eerdergenoemde normale verdeling. "Bij deze Executive Breakfast zitten allemaal mensen die aan de voorkant van die verdeling zitten. Dat is goed. Blijf daar staan en blijf je boodschap uitdragen. Zodat je een zuigkracht ontwikkelt die anderen meekrijgt. Ik verwacht namelijk dat er nog veel weerstand zal komen wanneer mensen doorkrijgen wat dit voor hen betekent." Van Uhm haalt vervolgens het voorbeeld aan hoe een schietincident in Irak ertoe leidde dat er een verplichting kwam om alle wapeninzet voortaan niet alleen aan de commandantenlijn te melden, maar ook aan de marechaussee en het OM.

"Die extra rapportagelijijn vonden we bij het leger aanvankelijk bureaucratie en een aantasting van onze professionaliteit en integriteit. Later kwamen we tot het inzicht: don't fight the scenario! Laten we kijken hoe we er goed mee om kunnen gaan. Daarom hebben we in opleidingen aangegeven dat dit moest gebeuren en spraken we mensen aan als ze dit niet deden. Later in Afghanistan hebben we alle wapeninzet gerapporteerd. Met als gevolg dat niemand is gedagvaard voor niet legitiem of disproportioneel gedrag. Uiteindelijk hebben we onze kijk op de verplichting om wapeninzet te rapporteren gekanteld: we zien het als onderschrijving van onze professionaliteit. De kunst is daarom om de nu ontstane dynamiek in een positieve setting weg te zetten. Als we dat niet doen, blijven we tegen de bierkaai vechten. Een bierkaai die niet weggaat. Daarom is ertegen vechten zinloos."

DEELNEMERS

Ingwer Bos, manager IFM Platform bij Sodexo.

Ellis ten Dam, commercieel directeur gebouwen Royal HaskoningDHV.

Diane van Dijk, commercieel directeur CSU.

Roland van Herk, operationeel directeur HEYDAY Facility Management.

Maurice Loosschilder, hoofd duurzaamheid wereldwijd Signify.

Peter van Uhm, oud-commandant der Strijdkrachten.

Remmelt van der Woude, CEO CTOUCH.