

Bedrijfsgeheimen bewaren

50

P+ WINTER 2016

Transparantie helpt bij het creëren van een *level playing field*, is de overtuiging van directeur Duurzaamheid Fokko Wientjes (1963) van DSM. Maar daaraan zitten wel grenzen bij dit chemieconcern, dat al jaren inzet op duurzamere producten en oplossingen als alternatieven voor bestaande. De concurrent wijzer maken door bijvoorbeeld tijdens een innovatief proces hierover al te communiceren in het jaarverslag, is niet slim. Over openheid: “Er zijn grenzen en daar moet je een goede balans in vinden.”

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN

✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

CASUS:

Een goed geïntegreerd jaarverslag communiceert zo transparant mogelijk over de stand van zaken binnen een bedrijf. Maar de concurrent leest mee, dus lopende innovaties moeten nog even binnenskamers blijven.

Fokko Wientjes is vicepresident Sustainability & Public Private Partnerships bij DSM, al sinds december 2006. Op een druilerige vroege ochtend in oktober heeft hij een uurtje tijd voor een gesprek, dat door omstandigheden telefonisch moet. “Je was anders wel welkom hoor, in het natte Limburg”, klinkt het vrolijk. Ooit studeerde hij psychologie, maar al lange tijd werkt hij bij het chemieconcern DSM, waar hij 27 jaar geleden begon op de HRM-afdeling. Later volgden onder meer functies in logistiek, inkoop, en marketing & sales, ook bij DSM-vestigingen in Latijns-Amerika, Egypte en Zwitserland. Wientjes werd genomineerd als MVO-manager van het Jaar 2015: ‘Hij was nauw betrokken bij de ontwikkeling van de internationale VN Sustainability Development Goals. Ook is hij Program Director van DSM’s grootste samenwerkingsverband met het VN-Wereldvoedselprogramma. Hij is tevens actief binnen de World Business Council for Sustainable Development en het World Economic Forum. Op deze manier weet hij duurzaamheid naar een veel breder podium te brengen’, aldus de jury, waarvan ook P+ deel uitmaakt.

“O ja, dat ook nog”, zegt hij als het gesprek op de nominatie komt. Bij Wientjes lijkt de focus meer op de inhoud te liggen; hij schetst uitgebreid de stand van duurzaamheidszaken binnen zijn bedrijf. “Het is een uitdaging om ervoor te zorgen dat duurzaamheid niet alleen

maar een verantwoordelijkheid is van het bedrijf, maar dat het ook een kans voor DSM vormt”, zegt hij. “De vraag is hoe we business-relevantie kunnen aantonen en laten groeien. De belangrijkste uitdaging in deze functie was om ervoor te zorgen dat de marketing en verkoop innovaties meekregen in het denken over de vraag: kunnen wij nu grootschalige oplossingen bedenken en aan de markt brengen voor grote maatschappelijke problemen?” Dan gaat het om vier thema’s, legt Wientjes uit: klimaat en energie, gezondheid, gezonde voeding, en de discussie rond de circulaire *biobased* economie. “Hierop richten we ons en dan praat je bijvoorbeeld over het feit dat een groter deel van onze portfolio bestaat uit hernieuwbare grondstoffen. We zijn de grootste vitamineproducent ter wereld en samen met het Wereldvoedselprogramma van de VN bereiken we nu 25 miljoen mensen per jaar met verbeterde voeding.”

Wat betreft klimaat en energie richt DSM zich op de alternatieven voor fossiele brandstof. “We zijn aan het groeien in zonne-energie. We beginnen nu een belangrijke *solar*-toeleverancier te worden. We ontwikkelen *anti-reflective coatings*, zodat zonnecellen meer energie opbrengen. We richten ons op de tweede generatie biobrandstof; we nemen landbouwafval, dat we converteren in biobrandstoffen. We bieden daarmee andere mogelijkheden om mobiliteit te ondersteunen. We zorgen dat auto’s lichter worden, zodat ze minder brand-

Fokko Wientjes, vicepresident Sustainability & Public Private Partnerships bij DSM: “Transparantie dwingt normnaleving af. Hoe meer macht een bedrijf krijgt, hoe meer verantwoordelijkheden.”



DE TRANSPARANTIE BENCHMARK

Sinds het bestaan van de Transparantie Benchmark (TB), het jaarlijks onderzoek van het ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen, dingt DSM mee naar de Kristalprijs. Prins Carlos de Bourbon de Parme (1970) was tot dit jaar voorzitter van de jury. “Bedrijven die transparant berichten over hun zaken zijn automatisch al weerbaarder tegen misstanden dan bedrijven die dit niet doen”, zo motiveert hij het belang van de prijs. “In deze tijdsgeest eist de maatschappij transparantie. Doe je dat authentiek dan krijg je veel meer sympathie.”

In 2012 won DSM de Kristalprijs, in 2013 ontving het de Innovatieprijs voor het meest innovatieve jaarverslag. In 2014 stond het bedrijf op de zestiende plaats en dit jaar zakte het nog een plaatsje naar beneden. AkzoNobel is winnaar van 2015. “Waarom dat is gebeurd, weet ik niet”, zegt Fokko Wientjes. “Zijn we dan zo zwaar ingehaald? Of zijn er dan toch weer andere normen?” DSM zit hoe dan ook nog in de kopgroep van de eerste twintig beursgenoteerde bedrijven. Wientjes twijfelt niet aan de ernst van de TB. “De ene keer ligt het accent hier op en de andere keer daar op. Onze pagina ‘What still went wrong’, waarin we zaken beschrijven waar we niet trots op zijn, scoort altijd heel hoog. Maar wij laten een minder diepe audit uitvoeren dan sommige andere bedrijven. Misschien dat dit meespeelt.” Tevreden met de plek op de ranglijst is hij geenszins. “Wij vinden dat wij in alle opzichten een transparant bedrijf zijn, dus we horen niet in de middenmoot thuis. Maar er zijn meer benchmarks en je kunt als bedrijf niet op alle benchmarks even hoog scoren.”



Fokko Wientjes:
“Transparantie dwingt naleving van normen af”

➤ stof verbruiken. Auto’s worden steeds meer volgestouwd met elektronica, wat meer gewicht veroorzaakt. Als je met plastic componenten werkt, vermindert het gewicht. Al dat soort activiteiten zorgt ervoor dat onze producten beter zijn voor het milieu.”

Binnen DSM heet deze ontwikkeling Eco+: de producten moeten een betere voetafdruk hebben dan concurrerende oplossingen. “Op dit moment is 56 procent van onze portfolio en meer dan 90 procent van onze innovaties Eco+, die hebben dus een betere ecologische voetafdruk dan de concurrerende oplossingen. We werken daarnaast ook aan People+, want we hebben natuurlijk ook een enorme maatschappelijke impact via onze producten. Onze vitamineproducten leiden natuurlijk tot een vermindering van ziektes, het verbeteren van kwaliteit van leven doordat mensen een betere kwaliteit voeding krijgen. Hierover hebben we nog geen cijfers.”

Het zijn thema’s waarover Wientjes gemakkelijk kan communiceren. Dat gebeurt ook in het geïntegreerde jaarverslag, vijf jaar geleden ingevoerd in het bedrijf. “Dat rapport is een belangrijke weergave van wat wij doen”, zegt

“Niet alle innovaties belanden in het jaarverslag, zolang ze nog niet naar de markt gaan, want we willen de concurrent in dit stadium niet wijzer maken”

hij. “We geven in onze communicatie aan hoe onze producten impact hebben op onze omgeving. We zien in de afgelopen jaren nieuwe ontwikkelingen in de verslaggeving. Nu speelt het IRC-framework een grote rol (de regels van het Integrated Reporting Committee), waar de nadruk meer op het human capital ligt. Daar focussen we nu op. We willen het rapport kleiner en dunner maken, waardoor het meer toegankelijk wordt voor het grote publiek. Op dit moment lezen met name de diehards het, dus daar ligt een uitdaging.”

Wat neem je wel op in het jaarverslag en wat niet? “Als het om echt concurrerende informatie gaat, dan praat je daar niet over”, reageert Wientjes stellig. “Niet alle innovaties belanden in het jaarverslag, zolang ze nog niet naar de markt gaan, want we willen de concurrent in

dit stadium niet wijzer maken. Zolang het nog grote businessplannen zijn, praten we daar niet over. We hebben allerlei uitvindingen in ontwikkeling, die we niet bespreken totdat we er een patent op hebben. Dat is een principe dat iedereen hanteert.”

DSM omarmt het streven naar transparantie volledig, benadrukt Wientjes, want het wordt ook beloond. Hij noemt het voorbeeld van de Olympische Spelen in 2008 in China, waar verschillende fabrieken werden stilgelegd om een zo schoon mogelijke lucht te creëren. “Wij konden blijven produceren, omdat onze standaarden wat betreft uitstoot wereldwijd hetzelfde zijn. Dus dat was voor ons gunstig, en dan zie je het voordeel van transparantie. Die zorgt voor schijnwerpers. Transparantie dwingt naleving van normen af. Hoe meer macht een bedrijf krijgt, hoe meer verantwoordelijkheden. Daarom is transparantie zo belangrijk: het helpt bij het creëren van een level playing field.” Wientjes doelt op het rechtvaardigheidsprincipe, waarbij alle spelers het spel spelen volgens dezelfde regels. Terug naar de grenzen van de transparantie, die niet alleen bij innovaties-in-ontwikkeling liggen, maar ook op andere deelgebieden. “In

“We willen de schijn weghalen dat we aan verregaande tax optimisation doen, iets waardoor verschillende bedrijven in opspraak zijn gekomen”

de Dow Jones scoren wij het hoogst als het gaat om openheid over belasting betalen in de landen waar we business hebben. We hebben gezien dat daarover maatschappelijk veel discussie is geweest en wij willen niet op het scherpst van de snede opereren. Daarom hebben we besloten hierover volledige openheid te geven. Maar we moeten wel oppassen met sommige informatie die concurrentiegevoelig is. Het hangt een beetje van de diversiteit van je portfolio af in een land. Als je bijvoorbeeld nadrukkelijker met één groep actief bent, kan uit de cijfers blijken welke verkooppositie je hebt. Stel dat er een grote klant in een klein land zit, en jij rapporteert ineens een heel hoge omzet, dan kan je concurrent daaruit afleiden dat je een groot marktaandeel hebt. Daar kan de concurrent z’n tactiek in marktbenadering op afstemmen. En dat wil je niet.”

De duurzaamheidsagenda wordt een steeds belangrijkere businessagenda, zegt Wientjes, en dat betekent dat ten aanzien van omzetten de spelregels dezelfde zijn als bij andere producten. Maar, voegt hij eraan toe: “Dit betekent niet dat in zaken als emissie-uitstoot of arbeid de disclosure zou veranderen, maar wel ten aanzien van dingen waar het een concurrentiegevoeligheid heeft. Dat doe je ook niet in je financiële verslaggeving. Dan gaat het over het detailniveau van openheid. We proberen zo goed mogelijk in te schatten waarover we openheid moeten geven. We willen de schijn weghalen dat we aan verregaande tax optimisation doen, iets waardoor verschillende bedrijven in opspraak zijn gekomen. Die zorg willen wij wegnemen. Maar dat betekent niet dat wij onze volledige boekhouding publiek zullen gaan maken. Dat is onzinnig, daar hebben de stakeholders niets aan, want dat is nauwelijks te lezen. Bovendien zit je dan op het niveau van bedrijfsgeheim. Transparantie kent wel een balans.” ■ fokko.wientjes@dsm.com



ADVIES NYENRODE MBA-PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

“Hoe meer innovaties gedeeld, hoe sterker de ontwikkeling”

Kun je in onze huidige transparante maatschappij nog wel innovaties geheimhouden? Die vraag stelt *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit zich. “Daarnaast denk ik dat innovaties meer zijn dan alleen techniek; het gaat ook om de sociale en ecologische aspecten. En daarvan denk ik: hoe meer je informatie deelt, hoe sterker de ontwikkeling.”

Mooi, zegt Nijhof, dat bij DSM duurzaamheid de drive voor innovaties is. “Ik weet nog dat in 2009 managementgoeroe Prahalad de stelling poneerde dat tegenwoordig duurzaamheid de drive voor innovaties is. In die tijd was dat nog nauwelijks het geval. Nu, zes jaar later, blijkt dat bij DSM al 90 procent van de innovaties Eco+ zijn. Die ontwikkeling is dus verrassend snel gegaan.” Kritiek heeft hij wel op het feit dat als het patent nog niet rond is op een innovatie, daarover dan niet gecommuniceerd wordt. “De insteek van DSM is om die informatie dan voor zich te houden. Ik ken echter ook andere voorbeelden, zoals Tesla, dat elektrische auto’s maakt, en Tendris, dat in Nederland begonnen is met ledverlichting. Zij hebben er vanaf het begin naar gestreefd: hoe meer andere bedrijven hun technologie ook gebruiken, hoe liever het is. De vraag is waarom het ene bedrijf het wil geheimhouden en het andere het juist opengooit. Het voornaamste

“Uit de praktijk blijkt dat een bedrijfsoms juist groeit door zijn innovatie te delen”

verschil is dat de laatstgenoemde bedrijven beseffen dat ze met een nieuwe ontwikkeling bezig zijn, en hoe meer die geaccepteerd wordt door de maatschappij, hoe sterker de ontwikkeling. Daarbinnen kunnen zij ook groeien. Dat pleit er dus juist voor om anderen aan te laten haken aan die innovatie en niet om dat geheim te houden en via patentering af te schermen.” Nijhof pleit ervoor dat bedrijven hier heel bewust keuzes in maken. “Omdat uit de praktijk blijkt dat een bedrijf soms juist groeit door zijn innovatie wel te delen.”

De opvattingen over wat je wel en niet met je concurrent deelt, bestaan al langer, zegt Nijhof. “Ik herinner me nog een ontmoeting met autobandenfabrikant Vredestein, die me de term *reverse engineering* uitlegde: het ontrafelen van een nieuw product zonder de beschikking te hebben over de bouwplannen. Zodra een fabrikant een nieuwe autoband op de markt brengt, kopen alle concurrenten ‘m om uit te zoeken wat voor *engineering* erachter zit. Dit idee klinkt ook een beetje door in het interview, de angst voor de concurrent.” Nijhof vraagt zich af of dit gedrag past bij dit soort innovaties. “Het gaat bij DSM toch verder dan zuiver techniek; het gaat ook om sociale en ecologische aspecten. Bovendien: kun je in onze huidige transparante maatschappij nog wel innovaties geheimhouden, als die – eenmaal op de markt – toch wel ontrafeld worden?” a.nijhof@nyenrode.nl

EEN NYENRODE MBA IN DUURZAAMHEID OPBOUWEN

Verdieping in duurzaamheid en innovatie kan bij Nyenrode Business Universiteit nu ook in modules die, door afzonderlijke modules te stapelen, samen opbouwen tot een volledig Executive MBA. Met André Nijhof als kerndocent behandelen deelnemers in zes maanden drie blokken van twee dagen; een studiebelasting van tien tot twaalf uur per week. Thema’s van deze module ‘Duurzaamheid en Innovatie’ zijn onder andere ‘Duurzaamheid als kansen in business bezien en benutten’ en ‘Duurzaam leiderschap bij veranderen’. Na het succesvol schrijven van een paper ontvangen deelnemers een erkend certificaat op MBA-niveau. Studiekosten zijn fiscaal aftrekbaar. Voor meer info mailen met: MMBA@Nyenrode.nl of bel: 0346-291001.