



Klimaatvluchtelingen na cycloon Alia en overstroming.  
Bainpara, Bangladesh

JURGEN TIEKSTRA

KADIR VAN LOHUIZEN

EREDOCTORAAT

WWW.RUG.NL/EREDOCTORAAT-FSIJBESMA

# ‘Ik weet van die ellende en de wereld weet het ook’

**Feike Sijbesma**, voormalig CEO van biochemiebedrijf DSM, kreeg begin 2021 een eredoctoraat van de RUG. De reden daarvoor was zijn jarenlange inzet als ‘captain of industry’ voor gezonder voedsel, voedselhulp in het buitenland en zijn aandacht voor de klimaatverandering.

**T**oen Feike Sijbesma in 2007 aantrad als CEO van DSM, besepte hij dat het chemiebedrijf waarover hij nu de scepter ging zwaaien een ommekeer moest maken. DSM, ooit begonnen als staatsmijnenbedrijf in Limburg, was groot geworden in de bulkchemie. Maar DSM zou de concurrentieslag met onder meer de grote spelers uit het Midden-Oosten niet winnen, wist hij.

## Gezonde dosis idealisme

Dus stootte Sijbesma de petro- en bulkchemie af en zette in op de zogeheten biochemie, op voedingsingrediënten en op hoogwaardige materialen. Zo ging DSM ingrediënten produceren voor koeienvoer die zouden leiden tot minder uitstoot van het broeikasgas methaan. Gewerkt werd ook aan lichtabsorberende coatings voor zonnepanelen. Daarnaast werd het bedrijf grootleverancier van vitaminen, probiotica en onverzadigde vetzuren voor de voedselindustrie.

Tegelijkertijd wilde Sijbesma een gezonde dosis idealisme tot de kern van het bedrijf maken. Daarom sloot hij een partnerschap met het Wereldvoedselprogramma van de VN.

## Geld niet het doel

Maar hoe kan een beursgenoteerd bedrijf ruimte voor idealisme vinden, als het in de nek wordt gehijgd door aandeelhouders? ‘Eerst even terug: zóú je ruimte moeten creëren?’ reageert Feike Sijbesma, kort



nadat hij in Groningen zijn eredoctoraat heeft ontvangen. ‘Ik denk inderdaad dat je dat moet doen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De belangrijkste reden daarvoor is: de economie is nooit begonnen om veel geld te verdienen. De economie begon als ruilhandel: als jij nou beter buffels vangt en ik beter gewassen teel, dan doe jij de buffels en ik de gewassen en ruilen we. Uiteindelijk hebben we goud uitgevonden, en later geld, om het ruilen makkelijker te maken. Geld is dus een middel en niet het doel. In de laatste decennia is er echter een ander beeld ontstaan waar geld verdienen het doel van de economie werd. Dat werd onder andere gepropageerd door economen als Milton Friedman en CEO’s als Jack Welch van General Electric, maar ook door Corporate Governance Codes in Nederland waarin stond: het primaire doel is de aandeelhouderswaarde en het verdienen van geld.’ Toen ik in de Raad van Bestuur van DSM kwam, dacht ik: is dat zo? Nee! Het gaat erom dat we zoveel mogelijk mensen een goed leven bieden.’

### De lange adem

Dan punt twee: het bedrijfsleven heeft vaak de technische innovatie en de internationale reikwijdte. Daardoor heeft het bedrijfsleven impact. En dan heb je ook de verantwoordelijkheid die te gebruiken. Het gaat er mij dan om dat je een bijdrage levert vanuit de kern van je bedrijf, niet aan de zijlijnen. Daar zit precies de crux: de bedrijfswinst maak je óók in die kern, en niet aan de zijlijnen. Dat betekent dat je een model moet vinden waarmee je goed doet voor jezelf én goed doet voor de wereld. Daar zit soms een spanningsveld. Dat betekent dat je duidelijk maakt aan je aandeelhouders: investeren in ons bedrijf is niet iets voor de korte termijn, maar van de lange adem. Als bedrijf moet je daarom laten zien dat op de lange termijn “het goed doen voor het bedrijf” en “het goed doen voor de wereld” samen kunnen gaan. Een bedrijf is natuurlijk geen liefdadigheidsinstelling. Je moet de juiste gebieden uitkiezen. Als wij nieuwe ingrediënten uitvinden die de methaanuitstoot van koeien reduceren, dan moet daar ook een markt voor te vinden zijn. Als wij een technologie uitvinden die zonnecellen efficiënter maakt, dan moeten we daar klanten voor kunnen vinden. Als

**Feike Sijbesma** werd in 1959 geboren in Loosdrecht in Noord-Holland. Hij studeerde medische biologie in Utrecht en bedrijfskunde in Rotterdam. Daarna werkte hij bij voedingsproducent Gist-Brocades, dat later werd overgenomen door DSM. Van 2007 tot 2020 was hij CEO van DSM. In 2020 trad Sijbesma op als corona-gezant namens de Nederlandse regering. Momenteel adviseert hij onder andere Africa Improved Foods, een door DSM opgezette joint-venture in Rwanda die uitgebreid wordt naar Kenia en Ethiopië. Het gaat om een voedselverwerkingsbedrijf dat samenwerkt met lokale boeren en produceert voor de lokale markt. Het initiatief is gegroeid uit de voedselhulp die DSM via de VN aan meerdere Afrikaanse landen heeft geleverd.



*‘Uiteindelijk hebben we de druk op de pure kortetermijnfocus het hoofd weten te bieden.’*

we ingrediënten kunnen uitvinden die het voedsel gezonder maken, dan moeten we in staat zijn dat te vermarkten.’

### Optimalisatie aandeelhouderswaarde

‘Misschien werkt dit alles niet altijd op korte termijn, maar wel op de iets langere. Daarom heb ik ook vaak gezegd: we gaan bij DSM niet voor maximalisatie van de aandeelhouderswaarde, maar voor optimalisatie. Dat betekent dat we soms misschien meer hadden kunnen verdienen, maar dat we ook een verantwoordelijkheid naar anderen hebben. Ik noem maar wat: als wij een afvalwaterzuivering bouwen in Europa omdat we dat netjes vinden, maar in China hoeft dat niet van de wetgeving, en onze concurrenten doen dat dus niet, dan doen wij dat wel. Dan verdient DSM op de korte termijn misschien minder dan anderen, maar creëren we op de langere termijn meer waarde voor alle betrokkenen. Uiteindelijk hebben we de druk op de pure kortetermijnfocus het hoofd

weten te bieden en heeft DSM het op de lange termijn – hoewel niet elk kwartaal – financieel heel goed gedaan.’

### Lastige aandeelhouders

Niet elke aandeelhouder echter is van dat idealisme gediend. In 2014 kwam DSM onder druk te staan van een Amerikaanse activistische aandeelhouder die het bedrijf wilde opsplitsen. Na het vertrek van Sijbesma, begin 2020, kwam er een Britse aandeelhouder die opnieuw de wens uitsprak dat DSM zich opsplijt. Zo blijft de druk aanwezig, ook al is de beurswaarde van DSM sinds 2007 verviervoudigd. In de omgang met lastige aandeelhouders heeft Sijbesma het weleens persoonlijk gemaakt, vertelt hij. ‘Dat was tijdens een sessie met aandeelhouders die mij vroegen: waarom doe je nou zoveel aan het klimaat? Toen zei ik: “Dat is van belang.” “Maar dat is toch niet jouw taak, Feike?” “O, u vindt dat de overheid dit moet doen?” “Ja.” “Oké, maar kan de overheid dat in zijn eentje?” vroeg ik. “Waarschijnlijk niet,” zei men. “Heeft u kinderen?” “Ja, ik heb kinderen.” “Maakt u zich nooit zorgen over hun toekomst?” “Jawel.” Toen zei ik: “Dan heb ik zo het antwoord gegeven waarom we ons bezig houden met het klimaat.” Je neemt ze dan even mee in een andere wereld. Zij worden door hun bazen natuurlijk afgerekend op rendement op korte termijn. Dat begrijp ik ook. Maar er is meer dan dat.’

### Bangladesh

Wat hij in speeches soms vertelt, is dat hij in 2010 in Bangladesh was, op reis met de VN. Het land was door cyclonen en overstromingen getroffen. Een vrouw drukte hem haar kind in de handen, met de boodschap: als mijn kind hier blijft, overleeft hij het niet. “Toen realiseerde ik me: die ellende is niet alleen iets van die vrouw. Ik weet van die ellende en de wereld weet het ook. De vraag aan de wereld is dan: wat doe je eraan? Ik heb ook weleens gezegd: “Als ik straks doodga en stop met werken – hopelijk in omgekeerde volgorde – en men praat over wat ik in mijn leven heb gedaan, dan hoop ik dat men iets meer kan vertellen dan over de beurskoers van DSM. Ik hoop dat men dan ook iets kan vertellen over wat we voor deze wereld hebben betekend.’