

/// Interview ///

‘WE HANTEREN EEN TO DO-LIST VOOR EEN BETERE WERELD’

De duurzame uitdagingen van informatieleverancier Relx zijn talrijk en divers. Director of corporate responsibility Márcia Balisciano over vergaande maatschappelijke impact, privacy en integriteit. ‘Een duurzame strategie is niet statisch en verandert steeds een beetje.’

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker, met een grote versnelling in de afgelopen jaren. De ervaring van Márcia Balisciano, director of corporate responsibility bij Relx, illustreert het voortschrijdende inzicht. Toen ze meer dan 12 jaar geleden bij de onderneming startte, dacht men dat twee jaar genoeg was om de *community engagement*-strategie, de voorloper van de huidige duurzaamheidsstrategie, te ontwikkelen. Het bewaken van het belang van duurzaamheid in de verschillende facetten van de onderneming bleek echter een *ongoing proces*. Duurzaamheid is inmiddels een belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie van Relx en staat blijvend hoog op de agenda van de raad van bestuur. De focus van het werk van Balisciano als director of corporate responsibility is in afgelopen jaren sterk veranderd, als een gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook door de transformatie van Relx. Het beursgenoteerde Relx – het voormalige Reed Elsevier – vormde zichzelf om van een uitgeverij van papieren

uitgaven naar een big databedrijf dat wetenschappelijke, medische en juridische data aanbiedt aan professionals en overheden. Publicaties voor consumenten werden verkocht, ook het bij veel Nederlanders bekende opinieblad *Elsevier Weekblad*.

Relx is sinds 2015 de nieuwe naam die verwijst naar de vier activiteiten: Elsevier (het voormalige Elsevier Science), LexisNexis Risk Solutions, LexisNexis Legal & Professional en Reed Exhibitions. Onlangs heeft de onderneming de duale structuur van het moederbedrijf vereenvoudigd tot een enkel moederbedrijf, Relx plc. De van oorsprong Nederlands-Britse onderneming is nu volledig Brits, maar blijft genoteerd aan de Amsterdamse beurs.

Wereldwijd maken miljoenen medici, juristen en wetenschappers gebruik van de door Relx verzamelde data en wetenschappelijke informatie. Inmiddels komt 85 procent van de omzet, 7,4 miljard Britse ponden in 2017, uit online producten en *face to face*-activiteiten. Belangrijk-

Interview Léon Wijnands
Tekst Cleo Scheerboom
Fotografie Gregor Servais



Mondiale economie



‘Ik zie het belang van een goede duurzaamheidsstrategie toenemen’

ste markt is de Verenigde Staten (VS), van de totale omzet wordt ongeveer de helft in Noord-Amerika gerealiseerd. In Europa en de rest van de wereld wordt ongeveer een kwart van de omzet behaald.

Balisciano waakt als director of corporate responsibility over de duurzaamheid van het voormalige Brits-Nederlandse bedrijf. Vanuit Londen reist ze onder andere naar de VS en Nederland om de duurzame strategie vorm te geven. Dat doet zij met een veelkleurige ronde pin, bij wijze van steunbetuiging aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (VN), op de revers van haar jasje. Relx omarmt deze *sustainable development goals* van de Verenigde Naties.

Welke onderwerpen liggen er op het bureau van de director of corporate responsibility bij een onderneming die zich bezighoudt met data-analyse en professionele informatie?

‘Een scala aan onderwerpen. Van de toegankelijkheid van onze dataproducten voor mensen met een beperking tot het beschermen van de redactionele onafhankelijkheid van onze wetenschappelijke uitgaven. De verbindende factor is dat we de negatieve maatschappelijke impact van onze activiteiten willen verminderen en de positieve impact van onze activiteiten op de maatschappij willen vergroten. Dat is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de 30.000 mensen die wereldwijd bij Relx werken. Het is niet één team of één persoon die de kar trekt.’

Door die gedeelde verantwoordelijkheid loop je de kans dat iedereen in de organisatie naar elkaar kijkt als het gaat om het bepalen en uitvoeren van de strategie rond duurzaamheid. Hoe is dat te voorkomen?

‘Duurzaamheid staat bij Relx nadrukkelijk op de agenda van de board. Er is veel overleg en twee keer per jaar evalueren we samen met de raad van bestuur onze doelstellingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen – onze *publicly stated objectives* – en volgen we de vooruitgang die we hebben geboekt.

Daarnaast zijn meer dan 750 mensen binnen de verschillende bedrijfsafdelingen betrokken bij een van onze duurzaamheidsnetwerken. Uit interesse en omdat het direct invloed heeft op hun dagelijkse werk. Vergis je niet in hoe belangrijk het bewaken van de redactionele onafhankelijkheid van onze wetenschappelijke uitgaven zoals *The Lancet* (het door Relx uitgegeven Britse medisch tijdschrift dat als een van de meest gerenommeerde wetenschappelijke

tijdschriften wordt gezien, red.) is. Als klanten onze *content* niet langer als betrouwbaar zien, dan heeft direct invloed op de continuïteit van de onderneming. Dat valt voor ons dus ook onder duurzaamheid.’

Een van uw doelen is het vergroten van de positieve maatschappelijke impact. Dat vraagt om keuzes. Hoe bepaalt u de prioriteiten?

‘We focussen ons eerst op de activiteiten waar we goed in zijn, op wat we onze unieke bijdragen noemen. Als een van onze teams een school gaat schilderen is dat belangrijk, maar de grootste toegevoegde waarde zit hem voor ons in het beschikbaar maken van informatie.

Door onze data dragen we bij aan betere gezondheidszorg, betere rechtssystemen en een veilige samenleving. Op al deze terreinen proberen we onze maatschappelijke impact te vergroten. De specialisten in onze werkgroep toegankelijkheid onderzoeken bijvoorbeeld continu hoe we klanten op de beste manier toegang kunnen bieden tot de informatie, ook klanten met een fysieke beperking. Dat zijn we op de eerste plaats wettelijk verplicht voor veel van onze klanten in de VS, zoals overheden en universiteiten, maar we zijn ook intrinsiek gemotiveerd onze maatschappelijke impact vergroten door een extra stap te doen. We nodigen klanten met beperkingen uit om van hen te leren hoe ze het beste kunnen bedienen. De kennis die dat oplevert, maken we online beschikbaar zodat ook andere bedrijven daar hun voordeel mee kunnen doen.’

De duurzame dilemma's van een databedrijf als Relx zijn niet te vergelijken met bijvoorbeeld die van een oliemaatschappij. Heeft duurzaamheid in uw optiek voldoende urgentie binnen de organisatie?

‘Toen ik begon, dachten we twee jaar nodig te hebben om de duurzaamheidsstrategie te bepalen. De aandacht voor duurzaamheid en de maatschappelijke ontwikkelingen brachten echter een stroom aan vragen vanuit de organisatie op gang. Hoeveel gerecycled papier gebruiken we? Hoe weten we dat er geen kinderarbeid bij onze toeleveranciers plaatsvindt? De vragen zijn door de jaren heen alleen maar toegenomen en worden steeds gedetailleerder. Een duurzame strategie is bovendien niet statisch, die verandert met de tijd, net zoals de onderneming zelf. Neem het bepalen van het redactiebeleid voor de wetenschappelijke uitgaven. In de eerste versie die we in 2008 maakten, waren sociale media nog niet eens opgenomen. Nu besteden we uitgebreid aandacht aan de invloed van sociale media op onze publicaties. Ik zie het belang van een goede duurzaamheidsstrategie toenemen. Aandeelhouders verwachten dat een onderneming haar financiële doelen haalt, maar wel op een ethische manier. Iedereen weet inmiddels dat als je niet op ethische wijze onderneemt, dit effect heeft op de duurzaamheid van je bedrijfsvoering, het is niet houdbaar op de lange termijn. Dat heeft directe invloed op de financiële resultaten en de aandelenkoers. Daarom zijn niet-financiële indicatoren inmiddels net zo belangrijk als financiële. Ik zie dat binnen de organisatie en daarbuiten. Onze ceo Erik Engstrom is recent door managementblad *Harvard Business Review* verkozen tot een van de 100 beste ceo's van de wereld, op grond van zowel financiële als niet-financiële criteria.’



MÁRCIA BALISCIANO

Opleiding

- PhD economic history, London School of Economics and Political Science
- MA International Relations, University of Chicago
- BA, English/Political Science, University of Massachusetts Amherst

Loopbaan

2002 - heden
Director corporate responsibility Relx

2016 - heden
Bestuurslid Child Rescue Alert Development Board, UK national crime agency/ missing people

2017 - heden
Bestuurslid UN Global Compact UK

2017 - heden
Bestuurslid Ban Ki-Moon Centre for Global Citizens

Nevenfuncties

- Lid van de British Empire (MBE) van de Queen's 2007 Birthday Honours List
- Directeur en oprichter Benjamin Franklin House



MEER OVER MÁRCIA BALISCIANO OP:
WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL

Relx onderschrijft de *sustainable development goals* (SDG's) van de Verenigde Naties. Hoe wendt u die doelen aan binnen de organisatie?

‘Ze vormen voor ons de structuur voor onze duurzame strategie. Ik zie de doelen als een *to-do list* voor een betere wereld, waaraan Relx kan bijdragen door haar activiteiten. De doelen geven richting, ze vormen het kader van onze duurzaamheidsstrategie.’

De SDG's verleiden sommige bedrijven tot een *retrofit*: het bestaande duurzame beleid wordt simpelweg in de verschillende SDG's gepast. Wat doet Relx anders dan voorheen door de SDG's?

‘Het maakt feitelijk niet uit welke termen je voor je duurzame strategie gebruikt. Bedrijven moeten zich in mijn optiek afvragen: waar zijn we goed in, en hoe kunnen we de positieve impact van onze bedrijfsactiviteiten maximaliseren? Voor Relx bieden de SDG's een goede structuur om te onderzoeken hoe we met

onze kennis de wereld telkens beter kunnen maken. Dat vraagt wel om gerichte keuzes, je kunt niet overal bij betrokken zijn. We willen daadwerkelijk een bijdrage leveren en niet alleen onze naam op de aanwezigheidslijst zetten.

Een *natural fit* voor Relx als leverancier van professionele juridische informatie is doel nummer 16, dat zich richt op vrede, justitie en sterke publieke diensten. De maatschappelijke impact van een goed rechtssysteem op bijvoorbeeld eigendomsrechten, educatie en gendergelijkheid is enorm. We hebben meegewerkt aan de consultaties van de VN voor dit doel.

Relx organiseert sinds dit jaar het *Rule of Law Café*, waar mensen die bezig zijn met recht in bedrijven, overheden en organisaties met elkaar overleggen waar maatschappelijke verbeteringen mogelijk zijn. Deze bijeenkomsten zijn niet alleen in Londen, maar sinds kort ook in Maleisië. De machtswisseling in het land is een grote kans om de rechtsstaat te bevorderen. We helpen de inheemse bevolking bijvoorbeeld bij het verkrijgen van een re-

‘Niet-financiële indicatoren zijn inmiddels net zo belangrijk als financiële’



gistratie in het bevolkingsregister. Zo'n registratie is nodig om je landrechten te claimen, het eigendom van een stuk grond geeft mensen de kans een betere toekomst op te bouwen voor zichzelf en hun gezin.'

Hoe meet je de impact van een activiteit?

'Soms start een project met een grote impact met één gesprek. Toen de VN in 2015 de SDG's introduceerden, brachten we een openbaar rapport uit, *Sustainable Science in a Global Landscape*, om te onderzoeken wat de rol van de wetenschap is bij het realiseren van de doelen. We vroegen ons af hoe wetenschappelijk onderzoek de doelen kan ondersteunen. Dat leidde uiteindelijk tot het Relx Group SDG Resource Centre, een openbare tool met toonaangevende content, tools en evenementen over de 17 doelen. Je klikt op een individueel doel en je hebt toegang tot al het onderzoek, informatie, evenementen en tools die Relx beschikbaar heeft over het onderwerp. De database is al vele malen gebruikt door klanten en het algemene publiek.'

Leverde het gratis beschikbaar stellen van al deze bronnen geen interne discussies op? Is kannibalisatie op de bestaande content een risico?

'Nee, dat is het voordeel van de schaal waarop we werken. Alleen al binnen Elsevier publiceren we 4 miljoen artikelen per jaar. In de praktijk blijkt het RELX Group SDG Resource Centre onbedoeld zelfs een hele aantrekkelijke showcase voor potentiële nieuwe klanten.'

Nieuwe technologieën werpen ook nieuwe vragen op. Hoe ga je als organisatie om met de privacy van consumenten en andere ethische vragen?

'Onze data-analytics helpen banken en verzekeraars om fraude en witwassen te voorkomen. Door dezelfde technologie besparen Amerikaanse overheden miljoenen aan gemeenschapsgeld door te voorkomen dat mensen ten onrechte in verschillende staten financiële bijstand kunnen aanvragen. We zijn ons zeer bewust van de verantwoordelijkheden die het gebruik van publieke data

met zich meebrengt. Daar trainen we onze medewerkers in. Technologie kan oplossingen bieden voor dergelijke ethische vraagstukken.

Een onderneming die we dit jaar hebben overgenomen, analyseert data om fraude door klanten van internetwinkels en banken tegen te gaan. De data voor de digitale identificatie zijn geanonimiseerd en onmogelijk terug te leiden naar een persoon. Ik verwacht dat wat de vierde industriële revolutie wordt genoemd ons werk gaat veranderen. Technologieën als *artificial intelligence* en *machine learning* kunnen professionals helpen bij het nemen van betere beslissingen. Een voorbeeld is onze dochteronderneming Lex Machina, die het voor advocaten mogelijk maakt te zien wat in vergelijkbare zaken is besloten, of wat de achtergrond is van een tegenpartij. Net als bij de meer traditionele wetenschappelijke uitgaven moet je dan wel de kwaliteit van je bronnen kunnen garanderen.'

Hoe ziet u ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid bij Relx in de komende jaren?

'Duurzaamheid blijft in al onze activiteiten van belang en maakt integraal deel uit van wat we aanbieden. Een voorbeeld is de beurs die we op dit moment organiseren voor de reissector in de Londen, de *World Travel Market*. Daar kun je horen welke toeristische bestemmingen in Spanje aantrekkelijk zijn, maar er is ook aandacht voor kritische sector-issues, zoals de gevolgen van over-toerisme en mensenhandel. We pakken vraagstukken aan waar onze klanten mee worstelen en die wij ook moeten adresseren. Dat we telkens kijken naar de manieren waarop we onze positieve impact op de maatschappij kunnen vergroten, komt ook de onderneming ten goede.'

INTERVIEW LÉON WIJNANDS

Wijnands is Global head of sustainability van ING.

Hij interviewt en schrijft voor *Management Scope* over de mondiale economie. Deze bijdragen zijn terug te vinden bij zijn profiel op managementscope.nl/manager/leon-wijnands.