

*“Het woord*

# KAPITALI



# SME doet er steeds minder toe”

*Iedereen heeft het erover: vergroening van de economie. Het bedrijf dat het begrip duurzaamheid nog niet in zijn jaarverslag noemt, loopt hopeloos achter. Er zijn hindermachten, maar toch is het tij niet meer te keren.*

*Duurzaamheid wordt mainstream.*

Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatie management aan Nyenrode Business Universiteit. Ze heeft een lange lijst commissariaten en adviesraden op haar naam, waaronder KLM, ABN AMRO en PGGM. Daarnaast adviseert ze bedrijven en organisaties over duurzaamheid, innovatie en netwerken. Eind november verscheen haar nieuwe boek, dat ze met collega-hoogleraar Jacques de Swart schreef: *Sustainable business modeling*. Hierin wordt uiteengezet hoe bedrijven zowel strategisch als cijfermatig de omslag kunnen maken. We ontmoeten elkaar bij haar bedrijf *MeetingMoreMinds*, dat zich richt op netwerken en innovatie.

*Groene economie is tegenwoordig in ieders mond. Maar waar hebben we het precies over?*

“Ik spreek liever van duurzame economie, omdat daar het woord toekomstbestendig in besloten ligt. Het houdt in dat je verder kijkt dan je neus lang is en zorgvuldig omgaat met de drie P’s: *People, Planet en Profit*. Dit model, ontwikkeld door John Elkington, gaat uit van een balans tussen deze drie. Dit betekent een ware paradigmawisseling in bedrijven, omdat het om een heel andere manier van zowel denken als opereren vraagt. Het sluit winstmaximalisatie uit en dat is voor de meeste ondernemingen de imperatief geweest. Maar zo’n omslag maak je niet van de ene op de andere dag: het vergt een tijdpad. De ervaring van de koplopers leert dat de meerkosten tot versneld innoveren leiden en tot een betere marktpositie. In elke sector betekent duurzaamheid iets anders. In de zorg zal het accent meer op de eerste P liggen: ervoor zorgen dat de mensen die voor je werken dat langdurig kunnen. En als een metaalbedrijf afvalbakken maakt van duurzame materialen, en ook mensen aanstellen die verder van de arbeidsmarkt af staan, dus ook hun sociale plicht doen, dan ontstaat er een nieuwe balans in de strategie, de bedrijfsvoering en de producten of diensten van een onderneming.”

*Wat betekent een duurzame bedrijfsvoering voor bijvoorbeeld de bankensector?*

“Bij ABN AMRO, waarvan ik commissaris ben, hebben we in onze strategie *Foresight* duurzaamheid nu op de derde plaats op een tien punten lijst gezet. Het hoofdkantoor is duurzaam gemaakt, en het aanbod van de bank in beleggingen en investeringen wordt bekeken, voor zowel particulieren als de zakenbank. Zo is er onderzoek gedaan om ladingen op bijvoorbeeld schepen te voorzien van een risicofactor. Naarmate de lading duurzamer is heb je een gunstiger tarief. Als grote systeembank is het moeilijker dan voor een bank als Triodos, maar de ABN AMRO zet zich in, en dat zou ik drie jaar geleden nog niet zo gezegd hebben. In de bankensector gaat het om het samen optrekken met klanten, om openheid en om het toekennen van andere criteria bij financiering. Bij andere sectoren gaat het proces sneller, denk aan Desso of Interflor in de tapijtenbranche of denk aan Unilever en het aanbod in supermarkten. Duurzaamheid is nu ontdaan van ieder geitenwollensokkenimago. Dat proces is al gaande vanaf de Club van Rome in 1972, maar we kunnen er nu de ogen niet meer voor sluiten. Veel trends komen samen. Klanten willen het. Duurzaamheid is *mainstream business* geworden.”

*In groene partijen en de milieubeweging is een debat over de vraag over groene groei versus consuminderen en verandering van leefstijl. Hoe kijkt u daar tegen aan?*

“Ik vind dat een jaren zeventig debat. Destijds was er een ideologische strijd, nu niet. Ik geloof dat een sociaal-duurzaam kapitalisme ook mogelijk is. Ik zie ons niet allemaal autarkisch worden en van ons groentetuintje eten. Wel zie ik dat mensen liever gezonde en eerlijke voeding uit de regio willen. Deze tijd biedt de mogelijkheid om met moderne technologieën duurzame materialen, grondstoffen en energie-substituten te realiseren, net als betere voedingsstoffen, een gezonder klimaat in huizen, beter onderwijs en dergelijke. Ik denk dat het woord kapitalisme er steeds minder toe doet.”

*Een verschil met de jaren zeventig is dat er nu in veel vroegere derde wereldlanden meer welvaart ontstaat en de vraag naar producten toeneemt.*

“Gelukkig! Dat was toch ook ons streven!!”

*Maar dat leidt ook tot een enorme toename van het tekort aan grondstoffen en energie.*

“Zo moet je niet denken. Het mooie van onze tijd is dat deze landen ook veel sneller kun-

nen leren en niet in dezelfde valkuil hoeven trappen als het Westen. Natuurlijk zorgt de nieuwe middenklasse in een land als China ook voor milieuproblemen. Maar bedenk ook dat al die nieuwe hotels in Amsterdam niet gebouwd zouden worden als er geen stroom Chinezen deze kant op zou komen. En kijk naar de mobiele telefonie in Afrika. Die is veel verder dan hier, omdat veel investeringen in koper, kabel of glasvezel daar niet nodig waren. We zijn nu eenmaal wereldburgers met elkaar. In plaats van het vingertje te heffen kunnen we beter tegen elkaar zeggen: kijk, wij doen het zo. Overigens zijn we daarvoor in Nederland niet in de beste positie, want we zijn hier helemaal niet zo goed in duurzaamheid. Ik zou dus inzetten op samenwerking vanuit Europa. Dat is een vredelievender manier om de wereld duurzamer te maken.”

*De transitie in Nederland vindt toch vooral in het bedrijfsleven en door burgers plaats, en weinig vanuit de overheid.*

“In 2011 was ik voorzitter van de commissie van de Raden voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI) die het advies *Remmen los* opstelde voor de transitie naar duurzame energie in ons land. Tijdens dat onderzoek werd duidelijk dat er in Nederland enorme hindermachten tegen verduurzaming bestaan. De grootste zat tot nu toe bij de overheid, bij het ministerie van Economische Zaken – daar waait nu overigens een andere wind – en bij het ministerie van Financiën. Die laatste int ook de accijnzen op fossiele energie en heeft dus verschillende petten op. De politiek heeft dit tot nu toe geaccepteerd en zelfs gestimuleerd. De tweede hindermacht zit bij Shell en de grote fossiele energiebedrijven. Veel fiscale politiek is vroeger speciaal voor hen gemaakt. Shell heeft ons land op zijn minst op vijftien jaar achterstand gezet. Maar nu het in de VS hard zijn neus heeft gestoten door veel te veel te betalen voor schaliegasvelden, zou Shell wel een toontje lager mogen zingen. Want het heeft zelf laten zien dat het de verkeerde strategie heeft gekozen.

Dan zijn er de grote energiebedrijven, die tot nu toe, op Eneco na, allemaal massificatie en centralisatie voorop stellen. Zij hebben veel baat bij het fiscale regime, waarbij de grootgebruikers bijna geen belasting betalen over energie. Dat stamt nog uit de tijd dat gas gestimuleerd werd, maar nu hindert deze wet het grootschalig gebruik van hernieuwbare energie.

Bedrijven die wel duurzaam willen, komen daardoor in het dilemma dat ze financieel

## Annemieke Roobeek

gezien beter in de fossiele energie kunnen blijven, terwijl ze vanuit hun waarden voor duurzaamheid willen kiezen. Zij die zijn aangesloten bij de Groene Zaak [een netwerk van bedrijven voor een duurzame economie red.], hebben wel het lef om te kiezen. Zij zijn de echte trekkers en hebben ook altijd een visionaire leider. Daarvan hebben we er erg weinig in ons land. We hebben wel veel kaaskoppen, die denken dat ze met stoere financiële praat een bedrijf kunnen leiden. Maar we hebben meer mensen nodig zoals Feike Sijbesma (DSM), Camiel Eurlings (KLM) en Paul Polman (Unilever), die hun nek uitsteken. Het gaat om een verschuiving in de *mindset*. Druk door consumenten is daarbij erg belangrijk, maar ook door buitenlandse bedrijven. De RAI krijgt bijvoorbeeld de ene duurzaamheidsprijs na de andere. Waarom? Steeds meer van hun buitenlandse klanten checken of de plek van samenkomst wel duurzaam is. Afnemers eisen – onder druk van consumenten – steeds vaker transparantie over het productieproces en de herkomst van materialen. Als je duurzaam produceert, kom je eenvoudigweg hoger op de lijstjes bij steeds meer bedrijven die een hele duurzame keten willen garanderen.”

*Behalve dat ze als consument druk uitoefenen, nemen burgers ook steeds vaker zelf duurzame initiatieven. Welke bijdrage levert deze beweging van onderaf?*

“In economisch opzicht mag het een druppel op een gloeiende plaat zijn, maar het gevoel van mensen om zelf bij te dragen is honderd keer belangrijker dan de paar centen die het oplevert. Zij hebben allang begrepen dat energie een waarde geworden is. De grote centrales zouden zich moeten realiseren dat het tijd is hun klanten iets anders aan te bieden dan vervuilende fossiele energie. Maar de lobby is sterk. Bij protesten tegen bijvoorbeeld windmolens moet je je altijd afvragen van wie het komt. De lobby tegen wind- en zonne-energie neemt nu sterk toe, omdat de groei ervan veel harder gaat dan de grote energiebedrijven verwacht hadden. Maar het gebeurt ook subtieler. Bedrijven als Exxon en Shell hebben in afgelopen decennia indirecte ondersteuning gegeven aan denktanks om quasi wetenschappelijke studies op te stellen die aan zouden tonen dat duurzame energie te weinig oplevert, te duur is etc. Ook in de klimaatdiscussie zaait men op deze manier verwarring. Het boek *The Merchants of Doubt* is hiervan een uitstekend wetenschappelijk bewijs. Er is waarschijnlijk geen bedrijf dat er zo goed in

is om invloedrijke mensen aan zich te binden als Shell, zoals dit jaar weer oud-staatssecretaris van Justitie en oud-PvdA-Kamerlid Nebahat Albayrak. Shell doet natuurlijk ook aan groene marketing, maar het voert geen oprecht duurzaamheidsbeleid. En dat kan ook niet als je kernproduct fossiele energie is.

Maar de scepsis groeit. Waarom zouden wij nog oorlogen en politieke instabiliteit over hebben voor fossiele brandstoffen, als de zon, de wind en het water vrij beschikbaar zijn en decentraal opgewekt kunnen worden?”

*Is verduurzaming ook niet een kwestie van een wisseling van generaties? Jonge mensen met een andere mentaliteit, voor wie duurzaamheid vanzelfsprekend is?*

“Nee, dat denk ik niet. Er zijn al drie generaties opgevoed met afval scheiden. Voor hen is duurzaamheid vanzelfsprekend. Maar de jonge generatie Y komt wel met een nieuwe manier van ondernemen. Bedrijfjes die starten vanwege een maatschappelijk vraagstuk en daarom meer lijken op *social enterprises*, maar die heel technisch en innovatief te werk gaan. Bijvoorbeeld Fairphone. Ze zijn *sustainable, innovative* en *social*, maar het zijn bedrijven, geen NGO's. Ondernemen heeft voor hen te maken met ontplooiing, vrijheid en zingeving. Ze willen niet afhankelijk zijn van overheidssubsidies of donaties en ze houden niet van stroperige bestuurslagen. Daarom zijn het vaak kleinschalige bedrijfjes, die in een netwerk opereren. Doordat ze zo hoogwaardige kennis delen, kunnen ze toch veel invloed hebben. Zij worden de bakens voor de grote bedrijven. Fairphone is nu klein, maar de invloed zal reiken tot de Samsungs van deze wereld. Op termijn zullen ook die een duurzame telefoon maken. Als je zo werkt en niet meer alleen naar winstmaximalisatie kijkt, dan heb je een ander businessmodel nodig, dat ook nieuwe productietechnieken ontwikkelt (*green engineering*). De kennis daarvoor is in Nederland goed, al zijn onze Oosterburen beter. In Nederland is kapitaal nodig om van het eerste enthousiasme de stap te kunnen zetten naar een serieus bedrijf. Veel nieuwe ondernemingen in Nederland vallen in die zogenaamde *valley of death*. De financiële sector zou meer *smart* en *slow* kapitaal vrij moeten maken, in plaats van het gebruikelijke *venture-* of *durfskapitaal*, dat inzet op de drie beste bedrijven van honderd nieuwe. De rest haalt het niet. Als dit naar 50/50 kan, is er al enorm veel gewonnen. *Slow* betekent dan: langzamer groeien met minder winst in

het begin, en *smart*: versnellen dankzij netwerken en ondersteuning door grote bedrijven, die bepaalde taken overnemen, zoals marketing, distributie en de boekhouding. De overheid kan hierbij garanties geven. Dit zou enorme positieve gevolgen voor onze economie hebben.

Ik ben ervan overtuigd dat we de *tipping point* voor duurzaamheid nu wel in het vizier hebben, dat magische moment waarop nieuwe ideeën en trends zich als een lopend vuur door de hele samenleving beginnen te verspreiden.”

=

### Literatuur

- Annemieke Roobeek en Jacques de Swart, *Sustainable Business Modeling. Een besluitvormingsinstrument voor duurzame bedrijfsvoering*, Academic Service, Den Haag 2013.
- Annemieke Roobeek, Lineke Sneller en Monique de Ritter, 'Duurzaamheidsverslaggeving: de stand van zaken twintig jaar na Eckart Wintzens BSO', *Holland Management Review* 148, maart-april 2013.
- Remmen los: advies over de versnelling van de transitie naar een duurzame energiehuishouding in Nederland, aangeboden aan het kabinet door de raden voor de leefomgeving en infrastructuur (RLI) op 19 oktober 2011.

