



Annemieke Roobeek,
hoogleraar strategie
Nyenrode en oprichter van
MeetingMoreMinds.

Anders denken is essentieel voor het voortbestaan van bedrijven. Met dank aan Darwin weten we: niet de sterkste overleeft, maar hij die zich het beste aanpast. Ondernemingen die blijven stilstaan 'sterven uit'.

Dat kan snel gaan. Zo zit het ooit zo dominante fotografiebedrijf Kodak nu diep in de problemen, omdat het de opkomst van de digitale fotografie heeft onderschat. Hoezeer bedrijven ook doordrongen zijn van de noodzaak tot vernieuwing, toch wachten ze vaak lang af. Anders denken vergt durf, daadkracht en doorzettingsvermogen. En voorlopers worden lang niet altijd beloond voor hun moed. Ze ondervinden veel weerstand van de gevestigde orde. 'Dat geldt zeker in de energiewereld', stelt Annemieke Roobeek, hoogleraar strategie Nyenrode en oprichter van MeetingMoreMinds. 'De sector zit nog gevangen in het frame van fossiele energie, een enorm industrieel complex met een ijzersterke lobby. Deze gevestigde orde vertraagt – in weerwil van een groeiende maatschappelijke tegenbeweging – de overgang naar het allang bestaande nieuwe frame van duurzame energie. Dit slaat pas definitief om als bedrijven serieus en langdurig in duurzaam investeren, zoals BMW dat bijvoorbeeld heeft gedaan in energiezuinige motoren. Daar plukken ze nu de vruchten van. Zelfs Franse merken gebruiken deze motoren tegenwoordig.'

In Nederland zullen volgens Annemieke Roobeek nog forse investeringen in duurzame energie nodig zijn voordat een definitieve omslag plaatsvindt. Daarom is Eneco's strategische keuze voor duurzaam zeer betekenisvol voor de hele branche, vindt de hoogleraar. 'Nederlandse

energiebedrijven hebben duurzaamheid er tot nog toe bij gedaan, maar half duurzaam werkt niet. Elke strateeg weet: je kunt niet op twee borden tegelijk schaken. Je moet er zonder reserves voor kiezen. En dat doet Eneco.'

Op de goede weg

De duurzame koers stamt van vijf jaar geleden. Met Jeroen de Haas kozen we in 2007 voor de missie Duurzame energie voor iedereen. 'Dat was erg dapper', vindt Elmer de Boer. Hij werkt aan het verder aanscherpen van de strategie van de Eneco-groep. 'Onze Raad van Bestuur besloot zich destijds niet langer te laten gijzelen door de discussie over splitsing van bedrijven, die de sector in zijn greep hield. We hebben toen echt een eigen keuze gemaakt.' De vijfde verjaardag van de duurzame missie is een mooi moment om een balans op te maken. Zitten we op het juiste spoor? Loont het anders denken? Voor een harde conclusie is het nog te vroeg, maar de seinen staan op groen. Steeds meer grote bedrijven, denk aan DSM en Unilever (zie kaders), kiezen zonder reserves voor een duurzame koers. En in de wetenschap groeit de overtuiging dat de succesvolle bedrijven van de toekomst een maatschappelijke missie hebben.

Met Elmer gaan we na of onze organisatie aan het signalement van een succesvolle 'andersdenker' (zie kader) voldoet. De strateeg gelooft zeker dat de eerste drie kenmerken van toepassing zijn. 'Duurzame energie voor iedereen' focust op de lange termijn. We hebben daarmee een duidelijk gemeenschappelijk doel geformuleerd waar iedereen zich achter kan scharen. Het is een missie die over meer gaat dan (alleen) over de financiële cijfers en die zin geeft aan het dagelijkse werk.' Ook qua emotioneel engagement zit het goed, denkt Elmer, die nu tien jaar bij Eneco werkt. Hij zag de bedrijfscultuur na 2007 veranderen: 'We zijn uitgesprokener geworden. En je merkt dat onze mensen het mooi vinden om te kunnen bijdragen aan een duurzamere energievoorziening. Dat maakt het werk zinnvoller. Je ziet nu een grotere betrokkenheid en trots. Meer het gevoel van: hier wil ik bij horen.'

Aantrekkelijk voor toptalent

Een belangrijk voordeel van andersdenkende bedrijven is volgens Rosabeth Moss Kanter (zie ook kader hiernaast) dat hun missie motiverend werkt. Annemieke Roobeek heeft dat onder meer gezien bij TNT Express. 'Mensen in alle lagen van het bedrijf zijn er bijzonder trots op dat ze actief meewerken aan het verzenden van hulpgoederen.' Een duurzame strategie motiveert volgens haar niet alleen bestaande medewerkers, maar lokt ook nieuw talent naar het bedrijf. Zij vindt afvalverwerker Van Gansewinkel (zie kader) een mooie inspiratiebron voor Eneco. 'Zij hebben vele jaren nodig gehad om te transformeren naar een duurzame organisatie, maar dat betaalt zich nu uit. Hun duurzame strategie heeft niet alleen het bedrijf maar zelfs de hele branche sexy gemaakt. Topta-

— 6 — kenmerken van succes

Hoogleraar Rosabeth Moss Kanter noemt in *How Great Companies Think Differently* (Harvard Business Review) zes kenmerken van succesvolle 'andersdenkende' bedrijven:

- 1 Langetermijnfocus.
- 2 Gemeenschappelijk doel.
- 3 Emotioneel betrokken medewerkers.
- 4 Goed in innovatie.
- 5 Sluit partnerschappen.
- 6 Veel eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers.



-kt+s

-at

kn=t

'Ik vind Van Gansewinkel een mooie

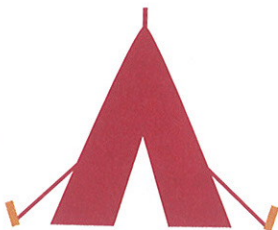
I P a ε

-bron voor Eneco'



b=t

+



-t



vindt het leuk dat wij een minder geëffend pad bewandelen.'

lent trekt naar een sector die vroeger niet voor vol werd aangezien.'

De aantrekkingskracht van duurzame bedrijven wordt in de toekomst alleen maar groter, verwacht ze. 'Jongeren zijn opgevoed met het klimaatprobleem. De nieuwe generatie wil liever niet meer werken bij een viezerik of bij een bedrijf dat het niet zo nauw neemt met gezondheid of werkomstandigheden. Zij kijken bij hun keuze voor een werkgever vaker naar de reputatie van bedrijven. En komen veel meer te weten dankzij het internet.'

Elmer denkt dat Eneco nu al profiteert van dit effect. 'We zijn na 2007 meer in beeld gekomen als werkgever. Je ziet dat mensen zich vanwege onze duurzame strategie sponstaan bij ons melden. Talent vindt het waarschijnlijk ook leuk dat wij een minder geëffend pad bewandelen. Dat maakt het werken hier uitdagender. En dat blijft nog wel even zo. We blijven een uitdager in onze sector. We zijn klein genoeg om dicht bij klanten te blijven staan en tegelijk groot genoeg om een beweging in gang te zetten. Dat geldt zowel in Nederland als in het buitenland. In Engeland worden we, met onze investeringen in windparken, gezien als een welkome nieuwkomer.'

Samen innoveren

Elmer benadrukt dat je er niet bent met een mooie missie en betrokken en gemotiveerde mensen. Alles draait uiteindelijk om tevreden klanten. 'Het is aardig om een aanjager van verduurzaming te zijn, maar je moet ook je gewone werk goed doen. Klanten moeten tevreden zijn over wat je levert en presteert. Ons cijfer voor klanttevredenheid moet even hoog zijn als of zelfs hoger dan dat van concurrenten.'

Een goede klantrelatie wordt volgens hem belangrijker nu de energiesector een ontwikkeling doormaakt naar duurzaam en decentraal. Hij laat een illustratie zien uit het 'strategie-framework' waaraan hij werkt: 'Wij gaan uit van een toekomst waarin klanten zowel energie afnemen als opwekken. Allereerst willen we klanten helpen met besparen. Dat doen we met allerlei diensten en middelen,

zoals onze innovatieve thermostaat Toon® (zie pagina 25). Ten tweede ondersteunen we klanten bij het zelf opwekken. We gaan dat zo gemakkelijk mogelijk maken. Wellicht wordt zonnestroom in de toekomst zelfs bereikbaar voor klanten die bijvoorbeeld in een appartement zonder eigen dak wonen.' Tot slot levert Eneco volgens Elmer de energie die naast die duurzame opwekking nodig is. 'Bijvoorbeeld met onze schone gascentrale.'

Facebook als inspiratiebron

Doordat klanten ook zelf gaan opwekken, verandert de rol van energiebedrijven, legt Elmer uit. 'Het is minder verticaal: ik lever, jij neemt af. Er komen veel meer horizontale verbanden.' Die veranderende rol betekent volgens hem dat klanten meer inbreng bij innovatie moeten krijgen. 'Concurrenten beschouwen klanten nu vooral nog als afnemers. Terwijl je bij duurzame en decentrale energie veel meer moet luisteren naar klanten en samen nieuwe oplossingen moet verzinnen. Je kunt denken aan allerlei samenwerkingsverbanden. Een leuk voorbeeld waarbij we dat al doen, is DuinVogel. Bij dit project zijn we samen met buurtbewoners aandeelhouder geworden van een windmolen.'

Aardige inspiratiebronnen voor Eneco zijn volgens Elmer internetbedrijven zoals Facebook en LinkedIn. 'Zij laten hun klanten vrijheid voor eigen creativiteit en voorkeuren. Gebruikers bepalen deels hoe de diensten van deze bedrijven zich ontwikkelen.' Het pleidooi van Elmer voor innovatie samen met klanten sluit goed aan bij de kenmerken die Rosabeth Moss Kanter toedicht aan goede, andersdenkende, bedrijven. De Amerikaanse professor wijst er in haar artikel op dat deze ondernemingen innovatiever zijn doordat ze verder kijken dan de volgende transactie. Vanwege hun maatschappelijke interesse komen ze intensiever in contact met de buitenwereld en doen ze meer ideeën op. Een kenmerk is volgens haar ook dat ze partnerschappen sluiten om hun maatschappelijke missie inhoud te geven. In dat licht zijn we goed bezig door samen te werken met het Wereld Natuur Fonds in

Een 12-jarige denkt dat de oerknaltheorie niet klopt. Het verklaart 'gewoonweg' niet de hoeveelheid koolstof in het universum. Jacob Barnett (IQ 170) is één van de slimste kids ter wereld.

Elmer de Boer,
strateeg bij Eneco



het Climate Saver-programma en in ontwikkelingen als De Groene Zaak en Zeekracht.

Openstaan voor organisaties die niet met de directe business van doen hebben, is volgens Annemieke Roobeek een duidelijk verschil tussen traditionele en andersdenkende bedrijven. 'De eerste groep beperkt zich zoveel mogelijk tot een eigen kringetje. Terwijl andersdenkende bedrijven het onverwachte en onbekende veel meer toelaten. Mensen als Jeroen de Haas zie je op allerlei bijeenkomsten met verschillende soorten mensen.'

Eigen verantwoordelijkheid

Dan is er nog één kenmerk van andersdenkende bedrijven onbesproken gebleven. Dat is dat ze veel eigen verantwoordelijkheid geven. Ze laten medewerkers ruimte voor de eigen invulling van taken. Zo blijft het werk interessant en kunnen mensen zelf zin aan hun werk geven. Een mooi voorbeeld is Buurtzorg Nederland. Dit bedrijf verlegde het

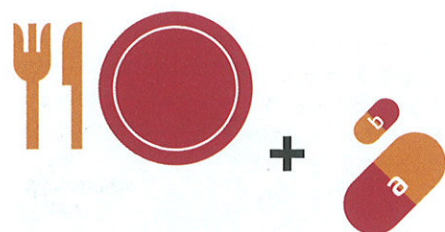
accent in de topzware thuiszorg van overhead naar bed.

Dankzij de combinatie van een minimum aan management en zelfsturende teams kan het klanten veel beter bedienen dan de concurrentie. Buurtzorg groeide in vijf jaar uit tot marktleider, met indrukwekkende cijfers voor medewerker- en klanttevredenheid. Het voorbeeld vindt nu navolging in de reguliere zorg.

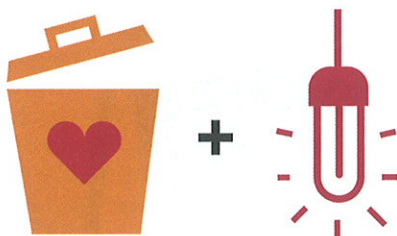
Over de vraag of wij anders denken over eigen verantwoordelijkheid dan de concurrentie in de energiebranche, moet Elmer even nadenken. 'Wat we zien is dat collega-energiebedrijven besluitvorming steeds vaker centraliseren in buitenlandse hoofdkantoren. Daardoor wordt de verantwoordelijkheid van hun medewerkers in Nederland en België minder. Onze strategie is decentraal. Daardoor is er veel meer interactie met klanten en geven we veel ruimte voor eigen initiatief. Alleen al hierdoor ligt de eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers bij Eneco een stuk hoger.'

Anders denken bij: DSM

Onder leiding van CEO Feike Sybesma verlegde chemiereus DSM in 2007 de bakens. Het bedrijf nam afscheid van de bulkchemie en legde zich toe op voeding, gezondheid (life sciences) en hoogwaardige materialen. Duurzaamheid en innovatie werden dé drijfveren in de organisatie. Het bedrijf besloot zich onder meer in te zetten om antwoorden te vinden op maatschappelijke vraagstukken, zoals vergrijzing en honger. Om hier handen en voeten aan te geven, sloot DSM diverse partnerschappen, zoals met het World Food Programme. Met 's werelds grootste organisatie in voedingshulp ontwikkelt het bedrijf vitaminerijke producten in de strijd tegen honger en ondervoeding. Het wordt wereldwijd gezien als een mooi voorbeeld van een duurzame visie.



Anders denken bij: Van Gansewinkel Groep



Tien jaar geleden stond de afvalsector niet of nauwelijks op de verlanglijstjes van branches om in te werken. Afvalverwerker Van Gansewinkel heeft hierin verandering gebracht. Het bedrijf koos voor een duurzame koers onder het motto 'Afval bestaat niet'. Dit krijgt vorm in allerlei methoden om te voorkomen dat iets afval wordt. Een legertje van honderden materiaaldeskundigen werkt hieraan. Van Gansewinkel heeft zich hiermee in de kijker gespeeld van talent. En heeft de sector sexy gemaakt.

Anders denken bij: Buurtzorg Nederland

Uit onvrede met klantonvriendelijke toestanden in de thuiszorg besloot ondernemer Jos de Blok het helemaal anders te doen. Hij stichtte Buurtzorg Nederland, dat werkt met compacte zelfsturende wijkteams. Anders dan zijn concurrenten heeft het bedrijf nauwelijks managers, maar wel meer 'brains aan het bed'. Medewerkers zijn resultaatverantwoordelijk, maar krijgen verder grote vrijheid om hun functie in te vullen. Dit leidt tot een betere klantbediening. De organisatie groeide in een kleine vijf jaar van start-up naar marktleider. En het had in 2011 de meest tevreden medewerkers van alle door onderzoeksbureau Effectory gemeenten organisaties. Grote organisaties kopiëren nu het model.

