

Business as unusual

Marga Hoek, Lezing bij Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO), Prinsjesdag 2014

Op deze dag past een begroting van ons land in het hier en nu. Die begroting en de Troonrede geeft ook een blik vooruit in de toekomst. Wat ons betreft bevat het een visie op de transformatie van onze samenleving en op de groene groei van onze economie. Ik vrees dat, zeker waar het de hervorming van het belastingstelsel betreft, het gevoel van urgentie hiervan nog onvoldoende is doorgedrongen.

‘Ondernemen in transitie’, luidt de titel van het document van de Stichting Maatschappij en Onderneming waar wij vandaag over spreken. Ondernemen ten tijde van transitie is voor mij, als directeur van De Groene Zaak en voorzitter van Het Groene Brein, dagelijkse kost. De transitie van een wereld die er voor de economie was, naar een economie die er voor de wereld is. Een transitie van schade berokkenen, naar schade beperken, naar een 0 op de meter, naar een positieve waardecreatie op alle activa die we rijk zijn: ecologisch, sociaal en financieel. Shared value, inclusive business, noem het hoe u wilt, maar het resultaat op de balans van al onze activa is wat telt.

Transitie door transformatieve bedrijven

De waardeverschuivingen die zich in de samenleving voordoen, leveren grote kansen op voor bedrijven. Om het heel simpel te stellen, wie drie activa in zijn bedrijfsmodel betreft heeft ook drie terreinen waarop groei te realiseren is. Deze visie van de Amerikaanse socioloog Michael Porter gaat uit van het principe van *shared value*. Gedeelde waarden verbinden maatschappelijke kwesties met de economische werkelijkheid. Ontwikkelingen in de wereld raken de economie. Ze kunnen schade toebrengen, maar bieden ook kansen op business en groei. Groei die hard nodig is, omdat we zowel ecologisch en sociaal als financieel momenteel diep in het rood staan. En die groei omarmen wij. Groei die gecreëerd wordt door wat het SMO-rapport duidt als transformatieve bedrijven. Zij die en zichzelf en hun omgeving doen transformeren.

Zo'n groep bedrijven, transformatieve bedrijven, verbonden zich viereneenhalf jaar geleden in De Groene Zaak met als missie om met op radicale innovatie gerichte businessmodellen en marktstrategieën de kansen te benutten die op talloze plaatsen om ons heen opschieten. In 2013 hebben we samen met wetenschappers Het Groene Brein opgezet om vanuit diverse disciplines te werken aan vernieuwende businessmodellen en een stevig fundament onder deze duurzame economie. Synergie tussen wetenschap en bedrijfsleven. En wat in het begin netwerken van een beperkte omvang waren, is gegroeid naar bestendige netwerken met ruim 200 ondernemingen en 70 wetenschappers, met internationale verbindingen en in tal van netwerken en coalities.

De toekomst creëren

De openingszin van Hendrik Halbe in zijn voorwoord op het SMO-rapport prikkelt me. Met 'Ready for take off...' refereert hij aan een ruimtereis. Het doet denken aan de maanreis van 1969. Aan de mededeling 'klaar voor lancering' was vele jaren van intensieve voorbereiding vooraf gegaan.

Het ruimteschip was in tip-top conditie gebracht en alle risico's op mislukking waren tot een minimum beperkt. In het geval van de transitie naar een duurzame economie is daar allesbehalve sprake van.

De condities voor de ingrijpende reis zijn nog verre van tip-top. Een bureaucratisch model dat is gericht op controle en het beperken van risico's remt ondernemend vermogen en innovatiekracht. En die hebben we hard nodig. Ik ben het dan ook eens met Cees Oudshoorn die in zijn verhaal Grenzeloos Groeien stelt dat "het model zeker niet *fit for the future is*." De bestaande en nog onbekende barrières op onze gezamenlijke toekomstreis belet voorlopers echter niet om op weg te gaan. Feitelijk geven ze met hun onderneming de transitie zelf vorm en helpen ze de barrières op te ruimen. We creëren vandaag de economie van morgen, *building the bridge while we walk on it*. Zij zijn de transformatieve bedrijven uit het SMO-rapport.

Waarde creëren

Het aantal ondernemers dat duurzaam wil zijn, is de afgelopen jaren explosief gestegen. Het gaat dan niet om 'minder slecht' – waar de reactieve en actieve bedrijven uit de SMO-studie zich toe beperken – maar om 'beter'. De toekomst is aan pro-actieve bedrijven, die zoeken naar optimale oplossingen om de ecologische en sociale externaliteiten te beperken, en transformatieve bedrijven, die nog een stap verder gaan en ervoor kiezen om een positieve *footprint* te realiseren, een positieve bijdrage te leveren aan de ecologie en de maatschappij.

Denk daarbij aan Unilever die in zijn productontwerp waterbesparing als ontwerpcriterium meeneemt en ook in zijn communicatie aanspoort tot zuinigheid met water. En denk aan DSM dat beperking van de ecologische voetprint koppelt aan een People Plus Programma om sociaal waarde te creëren.

Waarom doen die bedrijven dit? De keuze komt naast morele overwegingen voort uit pure economische rationaliteit. Onderzoekers van Harvard University en London Business School legden de prestaties van 90 beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven met een brede, strategische duurzaamheidsaanpak (*High Sustainability* bedrijven) en een vergelijkbare groep van 90 bedrijven in de achterhoede (*Low Sustainability* bedrijven) over een periode van 18 jaar naast elkaar. Ze wilden zo de wisselwerking in kaart brengen tussen financiële prestaties en een waaier aan milieu- en sociale aspecten (CO₂-reductie, groen inkoopbeleid, energie-efficiëntie, gezondheid, balans tussen werk en vrije tijd en gemeenschapsactiviteiten).

Een genadeloze nadruk op duurzaamheid legt geen windeieren, is de conclusie in hun rapport *The Impact of a Corporate Culture of Sustainability*. Wie in 1993 één dollar in een (fundamenteel gewogen) portfolio van aandelen van de duurzame groep had geïnvesteerd, kon eind 2010 ruim 2.200 procent koerswinst in zijn zak steken. Bij de hekkensluiters bleef de meter steken op 1.500 procent. Banken en investerende partijen, zoals ABN/Amro, pensioenfondsen PGGM en innovatieve investeerders, hebben behoefte aan meetbare indicatoren om te beoordelen of ondernemingen en investeringen wel toekomstbestendig zijn.

Business as unusual

Met een grotere groep bedrijven die duurzaamheid opneemt in zijn bedrijfsdoelen, dreigt inflatie van de term duurzaamheid. Je kunt concluderen dat duurzaamheid ‘gearriveerd’ is en dat het een kwestie van tijd is tot ook de economie duurzaam is. Je kunt het ook zien – en dat is mijn visie – dat het bedrijfsleven als geheel zich realiseert dat het verdienmodel van het verleden geen blijvend succesnummer is en dat er hard gewerkt moet worden aan een nieuw economisch model. Was viereneuhalf jaar geleden de vraag nog ‘of’ een duurzame economie er moest komen, nu vraagt men zich af ‘hoe’ dat kan. Het versterkt ons in onze missie om die duurzame economie in de hoogst mogelijke versnelling vorm te geven.

Als we niet uitkijken is straks namelijk alles duurzaam en blijven we steken in *business as usual*, nemen we genoegen met incrementele verbeteringen, kleine stapjes en trage verandering. Te vaak zien we nog dat bedrijven op de oude manier hun geld verdienen en een deel van de winst inzetten voor de reparatie van de ecologische en sociale schade. Het past bij het oude systeem waarin de schade aan mens en milieu als externe effecten in de kantlijn van de verder financieel gedreven economie geschreven wordt.

De transformatieve bedrijven die zich in De Groene Zaak hebben verenigd zijn op zoek naar *business as unusual*. Dat vraagt om disruptieve veranderingen: werkelijk innovatieve technologie en vernieuwende businessmodellen. Veel bedrijven zijn in meer of mindere mate bezig om de sociale en ecologische schade beperken. Deze incrementele maatregelen leveren vrijwel altijd financieel voordeel op. We zullen beide moeten doen. Met optimalisering en incrementele maatregelen het gebruik van grondstoffen en energie beperken en milieu, mens, maatschappij én de bedrijfskas sparen. Het is zaak om met deze bedrijfswinst ruimte te maken voor disruptieve ontwikkelingen. Zo kunnen we via incrementeel naar transformatief komen en kan de eerste golf van incrementele oplossingen de tweede golf van revolutionaire doorbraken in beweging zetten. Dan worden incrementele verbetering een opstap naar grote innovatieve sprongen die ervoor zorgen dat we ons geld gaan verdienen door de ecologische en sociale waarde te vergroten. Ik ben ervan overtuigd dat de winst van morgen voor zowel bedrijfsleven als maatschappij besloten ligt in een vernieuwd, duurzaam businessmodel en een nieuwe waardegedreven economie.

Duurzame groei is groene groei

Vandaag kijken we reikhalzend uit naar de overheidsbegroting van 2015 en de plannen van de politiek om de maatschappelijke doelen dichterbij te brengen. Als ik mijn verwachtingen en mijn wensen aan u presenteer, realiseer ik me maar al te goed dat groei niet van de overheid komt. Maar de overheid bepaalt met beleid, wetgeving, stimuleringsmaatregelen en met haar belastingsysteem wel welke maatschappelijke doelen het gemakkelijkst zijn na te streven. Voor mij betekent het een opdracht voor de overheid om samen met burgers en ondernemers de groene agenda vorm te geven en om de instrumenten te kiezen die zorgen voor groene groei.

Duurzaamheid heeft, nadat het in vorige regeerperiodes zwaar heeft ingeleverd, weer een iets belangrijkere plaats gekregen in het regeerakkoord. De regering heeft het onderwerp nader ingevuld door de ontwikkeling van een circulaire en biobased economie tot speerpunten te promoveren en te kiezen voor een versnelling in de vervanging van fossiele energie door hernieuwbare bronnen.

Op het gebied van de energietransitie is met het Energieakkoord dat onder leiding van de SER is gesloten, een enorme stap voorwaarts gemaakt. Niet iedereen is tevreden over de snelheid waarmee de overheid afgesproken maatregelen vormgeeft, maar het maatschappelijke kader waarbinnen we als ondernemers kunnen werken is in ieder geval geschetst.

De regering lijkt zich onvoldoende te realiseren dat dit een fundamentele wijziging van de economie vereist. Een systeemverandering waardoor het gebruik van grondstoffen en vervuiling van de leefomgeving wordt belast en arbeid en de creatie van sociale en ecologische waarde beloont.

Ondernemers realiseren die systeemveranderingen al. Sterker nog valuation is een leidmotief voor duurzame bedrijven vandaag de dag. Ze ontwikkelen EP&L's en SP&L's om waardecreatie en -devaluatie op ecologische en sociale activa meetbaar en inzichtelijk te maken. Banken en pensioenfondsen streven ernaar dit in kaart en in beeld te hebben. Micro loopt hier voor op macro.

Op Prinsjesdag gaat het meestal over koopkrachtplaatjes en een kwart procent meer of minder. Ook dit jaar dreigt een wankel politiek compromis, waarbij het kabinet iedereen een beetje tevreden houdt. Een discussie over echte hervorming, over de randvoorwaarden voor een toekomstbestendige economie of een toekomstgericht belastingsysteem, blijft hierdoor uit.

Als er al overeenstemming is in politiek Den Haag dan is het over de noodzaak om het overheidstekort weg te werken en de wenselijkheid van de verlaging van de belasting op arbeid. Dat zijn goede keuzes. Beperking van de staatsschuld creëert ruimte voor toekomstbestendig beleid. Om de teruglopende belastinginkomsten uit arbeid 'schatkistneutraal' te doen helpt een verhoging van de belasting op eindige grondstoffen, niet-duurzame energie en op vervuilende producten en processen.

Samen met partners in de Groene Coalitie – Duurzame Energie Koepel, Natuur en Milieu, Greenpeace en Milieudefensie – hebben we deze vergroening van het belastingstelsel hoog op het verlanglijstje staan. Dat zal ook bedrijven aanzetten tot energiebesparing en vergroening van de productie.

Het ontbreken van een groen belastingstelsel belet voorloperbedrijven niet om de groene economie als core business te kiezen. Energiebedrijf BAS helpt zijn klanten om te komen tot nul op de meter. Van de Bron biedt consumenten directe toegang tot leveranciers van hernieuwbare energie. Interface werkt internationaal samen met lokale vissers om de zee te ontdoen van afgedankte visnetten die als grondstof kunnen dienen. Het is een greep uit de groeiende groep transformatieve Nederlandse bedrijven.

Innovatieagenda

Innovatie is een belangrijke economische succesfactor. Dat gaat niet alleen om technologische innovatie maar ook om sociale innovatie. Nieuwe werkwijzen, cocreatie, samenwerking tussen verschillende bedrijven is goed voor ongeveer tweederde van het innovatieve succes, zo bleek uit de innovatiemonitor van Henk Volberda, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit. Het gaat bij innovatie ook om het verbinden van wetenschap aan bedrijven en om het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksrichtingen, het verbinden van de verkokerde kennisgebieden.

Die nieuwe ontwikkelingen hebben gerichte ondersteuning nodig, bijvoorbeeld in het creëren van financieringsmogelijkheden voor transformatieve startups en innovatieve MKB-bedrijven.

Die innovatie komt steeds minder van geïsoleerde kennisinstellingen of multinationale ondernemingen. Het ontstaat in een creatief samenspel tussen bedrijven – groot en klein – uit verschillende sectoren en kennisinstellingen. Cees Oudshoorn spreekt in Grenzeloos Groeien zijn zorg uit over het feit dat de “wetenschappelijke onderzoekswereld nog veel te geïsoleerd opereert en beter verbonden moet zijn met het innoverende bedrijfsleven”. Om dat isolement te doorbreken hebben wij Het Groene Brein opgezet om bestaande kennis toe te kunnen passen bij ondernemers en om met wetenschappers en ondernemers samen nieuwe kennis te ontwikkelen.

Innovatievragen van bedrijven die werken aan de drie activa zijn altijd meervoudig. Daarom werken altijd wetenschappers mee vanuit verschillende vakgebieden: economen, ecologen, technologen, sociologen, psychologen. Wetenschappers en ondernemers werken samen aan de economie van morgen. Business as unusual ontmoet hier science as unusual.

Kern van de omslag naar duurzaam ondernemen is de realisatie van businessmodellen, die tegelijkertijd toewerken naar winst op sociaal, ecologisch en financieel vlak. Daarbij kennen we langjarige programma's en kortdurende samenwerkingsverbanden om kennis uit de wetenschap in te zetten voor concrete doorbraken bij bedrijven. Samen met NWO hebben we een vierjarige onderzoeksprogramma naar duurzame businessmodellen opgezet. Om meer samenhang te brengen in verschillende onderwerpen en om vanuit de wetenschap een nieuwe stip op de horizon neer te zetten startte Het Groene Brein labs het New Economy Science Lab en het Circular Economy Science Lab onder leiding van de Wageningse hoogleraar Louise Vet.

Circulaire economie

Circulaire economie is een terecht speerpunt voor de toekomst. Circulaire processen hebben betrekking op alle activa, ze pakken het ecologische vraagstuk bij de basis aan. Daardoor is dit hét antwoord op de wereldwijd dreigende grondstoffenschaarste en de economische crisis. In plaats van eenmalig gebruik, met landschapvernietigende mijnbouw en energie-intensieve opwerking aan de voorkant en kostbare verwerking aan de achterkant van de keten, maken grondstoffen onderdeel uit van waardecircels. Ze zijn daar als onderdeel van producten de verbinding tussen eind- en beginfase. Dat biedt omvangrijke kansen voor het (Nederlandse) bedrijfsleven. Een circulaire economie maakt ons namelijk niet alleen minder afhankelijk van grondstoffen, maar leidt bovendien tot innovatie en nieuwe economische activiteiten, bijvoorbeeld op het gebied van scheidingstechnologie, retourlogistiek en Design for Recycling. Ik spreek daarom bewust van 'de winst van het tekort'. Binnen de voorhoede van ondernemend Nederland bruist het, met evenementen als het Circular Economy BOOSTcamp, een haalbaarheidsonderzoek naar een grondstoffenlabel en, samen met Het Groene Brein, het Circular Economy Lab.

Nederland is uitstekend uitgerust om in de voorhoede van de circulaire economie mee te komen. We hebben een goede reputatie waar het op hergebruik van afval aankomt, de infrastructuur voor gescheiden inzameling is voorhanden en de chemische sector beschikt over uitstekende scheidings- en opwerkingsprocessen voor secundaire grondstoffen. Daarmee heeft de circulaire economie grond onder de voeten. Dat geeft kansen voor onze creatieve bedrijven en de maakindustrie, maar vraagt wel om nieuwe processen en ontwerpen.

Basis van de circulaire economie is immers dat alle materialen die in een product zitten op eenvoudige wijze en in zo zuiver mogelijke vorm weer kunnen worden vrijgemaakt. Een uitdaging van jewelste. De technologische ontwikkelingen om dit mogelijk te maken, zoals de 3D-printtechnologie en de decentraal beschikbare duurzame energie, gaan razendsnel.

Maar de circulaire economie is veel meer dan een technologische revolutie. Minstens zo belangrijk is de economische en de ondernemerskant ervan. Ondernemers zien dat de grondstoffenschaarste blijvend is en dat de omslag in consumentengedrag meer is dan een niche. Voorlopers richten hun business hierop in. Dat vraagt om nieuwe collectieve afspraken over gebruik, eigendom en financiering. Voor een deel lossen ondernemers dat samen op via co-creatie, launching customer afspraken, crowdfunding en andere creatieve oplossingen. Maar om dit tot speerpunt van het Nederlandse overheidsbeleid te promoveren is meer nodig. Dat begreep ook Kamerlid Stientje van Veldhoven, die de regering in een motie vroeg om een *Circular Economy Accelerator*. Samen met het ministerie van Infrastructuur en Milieu, Het Groene Brein, MVO Nederland, Circle Economy, OPAi en INSID stelt De Groene Zaak een gezamenlijke agenda op voor de omslag naar een circulaire economie.

Doel en middelen

Vandaag presenteert het kabinet de overheidsbegroting voor het komende jaar. Het zou een gemiste kans zijn als het daarmee niet haar doelen voor de lange termijn ondersteunt. Dat doet de regering wel met het Deltaplan voor de grote rivieren, waarmee Nederland zich voorbereid op de risico's die een veranderend klimaat met zich meebrengt. Wat is logischer dat dit Deltaplan te koppelen aan een toekomstbestendige economie die de kans verkleint dat het klimaat volledig ontspoot.

Het nieuwe belastingstelsel, waarvan de eerste contouren misschien ook vandaag het daglicht zien, kan daar een belangrijke rol in spelen. Meer nog dan de begroting kijkt het naar de lange termijn. Het is de afspiegeling van de prioriteitenstelling van de overheid. Het maakt sommige zaken duurder, andere minder duur. De herziening van het stelsel biedt een uitgelezen mogelijkheid om de duurzame doelstellingen van het kabinet te ondersteunen en middelen vrij te maken voor groene groei. Het kabinet ziet belastingen echter primair als bron van inkomsten en niet als instrument om vervuilend gedrag te ontmoedigen.

De vergroening en verduurzaming van de economie lijkt vooralsnog afwezig in de belastingplannen, evenals het realiseren van de klimaatdoelen en het dichterbij brengen van een circulaire, biobased economie. Maar in een groene economie kan het toch niet zo zijn dat vervuilen goedkoper is dan schoon produceren, als het doel een fossielvrije energievoorziening is, dan kan het niet zo zijn dat energieverbruik fiscaal voordeel geniet boven energiebesparing, dan kan het niet zo zijn dat er per saldo meer geld naar energieopwekking met fossiele bronnen gaat dan naar hernieuwbare energie, dan kan het niet zo zijn dat maagdelijke grondstoffen goedkoper zijn dan circulair materiaalgebruik. Zo kunnen we nog wel een tijdje doorgaan. Wie een toekomstbestendige economie nastreeft, zal zijn instrumenten en financiële middelen inzetten om dat te bereiken. Op dit moment zien we dit nog onvoldoende gebeuren.

De economie voor de wereld in plaats van de wereld voor de economie. Daar zitten de kansen voor Nederland. Laten we vooruitlopen, innoveren en exporteren. En daarbij de eigen onderneming en onze economie transformeren en toekomstbestendig maken. Dat is geen idealisme. Dat is ondernemersverstand. Gezond verstand.

De begroting van vandaag en het belastingstelsel van de toekomst bieden de mogelijkheid om dit gezonde verstand te tonen.

Drs. Marga Hoek MBO

Directeur De Groene Zaak
Bestuursvoorzitter Het Groene Brein

Prinsjesdag 2014