



‘We zijn de  
experimenteer-  
fase nu wel  
voorbij’

MARGA HOEK LANCEERT INTERNATIONALE EDITIE ‘ZAKENDOEN IN DE NIEUWE ECONOMIE’

**In de internationale editie van ‘Zakendoen in de Nieuwe Economie’ verbreedt Marga Hoek het perspectief: aan de hand van meer dan vijftig businesscases van over de hele wereld laat ze zien hoe ondernemers op innovatieve manieren de transitie naar een duurzame economie vormgeven.**

Paul Groothengel

W e gaan terug naar april 2014, naar de Rode Hoed in Amsterdam. Op de avond dat Marga Hoeks debuteert met *Zakendoen in de Nieuwe Economie* werd uitgeroepen tot het Managementboek van het Jaar 2014, kondigde ze haar in haar dankwoord al aan: de internationale editie van het gelijknamige boek. En die is nu verschenen. Ook deze, opnieuw zeer leesbare, editie (die volgend jaar ook verschijnt in een Engelse en Spaanse versie) kwam tot stand via dezelfde methodiek als de eerste versie. Dus met bijdragen vanuit crowdsourcing, interviews met topbestuurders en input van wetenschappers en studenten. Hoek, zelf ondernemer en bestuurder, oprichter van De Groene Zaak en initiator van wetenschapsnetwerk Het Groene Brein, heeft dat alles samen weten te brengen tot een caleidoscopisch beeld van waarom en hoe ondernemers waar ook ter wereld steeds duurzamer zaken doen.

### Ondernemers nemen het voortouw

Die focus op ondernemers vindt ze niet meer dan logisch, omdat die in staat zijn de transitie naar een duurzame economie aan te jagen en vorm te geven in hun eigen businessmodel. Hoek beschrijft in haar boek de grote maatschappelijke uitdagingen: niet alleen de klimaatverandering en de beoogde energietransitie die daarmee zijn verbonden, maar ook de snelle groei van de wereldbevolking met bijna een miljard per decennium en de eindigheid van onze grondstoffen. ‘Actuele ontwikkelingen en cijfers laten zien dat de frictie tussen de mensen en de aarde nog steeds groter wordt. Dat betekent dat, wil het tij keren, de rol van ondernemers is om waarde voor ecologie en voor mensen te creëren en toe te voegen, in plaats van te onttrekken. Ondernemers kunnen daarin als geen ander het voortouw nemen, zij stonden immers ook aan de wieg van eerdere economische revoluties. Daarom heeft ‘business with a purpose’ de toekomst en moeten we naar een economie toe die er voor de wereld is in plaats van andersom.’

### Duurzaam leiderschap cruciaal

Hoe moeten we in dat verband dan het emissieschandaal rond Volkswagen beoordelen? ‘Incidenten horen nou eenmaal bij een transitie, daarom verloopt deze doorgaans schoksgewijs. Een incident als Volkswagen geeft aan dat duurzaam leiderschap cruciaal is om een bestendige duurzame ontwikkeling te krijgen. In het geval van Volkswagen was dat overduidelijk afwezig.’ Maar de karavaan trekt verder, incidenten zullen de trend naar een waardegedreven economie niet keren, is Hoeks overtuiging. In de overgang daarnaar toe gaat het er volgens haar om dat organisaties niet alleen hun financiële, maar ook hun ecologische en sociale activa meten en borgen. Of nog een stap verder: dat organisaties deze activa ‘voeden’ in plaats van er waarde aan te onttrekken. Concreet: dat je bijvoorbeeld als fabrikant al in je ontwerp-fase rekening houdt met de mogelijkheid het product na gebruik te scheiden in materialen die je makkelijk en veilig kunt hergebruiken. Hoek noemt in dit verband ook het voorbeeld van AkzoNobel: ‘Dat concern bracht in 2014 de ecologische, menselijke, sociale en financiële impact van zijn Braziliaanse papierpulpbusiness in kaart. Hierbij

## ‘Business with a purpose’ heeft de toekomst

keek het bedrijf naar de impact over de gehele waardeketen, inclusief het gebruik van grondstoffen en chemicaliën. Op basis van deze vernieuwde inzichten wil AkzoNobel onder meer proberen de ecologische voetafdruk verder te reduceren.’

### Trias Pecunia

Ook in dit boek vormen de zeven vensters van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* de pijlers onder Hoeks gedachtegoed. Die vensters zijn achtereenvolgens Klanten, Innovatie, Financiering, Businesscase, Schaalgrootte, de Waardeketen en als laatste Leiderschap. Hoek noemt deze begrippen vensters ‘omdat ze nieuw uitzicht bieden op ondernemerschap, uitzicht op succes.’

Het venster Financiering is zonder meer een van de belangrijkste, zegt Hoek: ‘De transitie gaat nou eenmaal altijd over de as van financiële prikkels. Zoals overheden ook kunnen sturen door die prikkels te stimuleren of juist terug te dringen met fiscale maatregelen.’

In het venster Financiering beschrijft ze niet alleen nieuwe financieringsvormen, denk aan ondernemers die elkaar financieren, crowdfunding of consortia waarbinnen partijen diensten of producten ruilen of elkaar afzet garanderen; ze introduceert ook een driestappenstrategie voor ondernemers om hun business te financieren. Ze noemt die de Trias Pecunia, met een knipooeg naar de Trias Energetica (die qua naamgeving weer doorborduurde op de Trias Politica). De eerste laag gaat uit van een verfrissende invalshoek: als ondernemers hun financieringsbehoefte beperken, maken ze zich het leven, zeker sinds de banken jaren geleden de kredietkraan flink dichtdraaiden, veel makkelijker. Hoek: ‘Ze gaan creatieve combinaties met andere marktpartijen aan; partijen die hen afzet garanderen of waarmee ze diensten en producten kunnen ruilen, denk aan bartering.’ De tweede stap is dat ondernemers op zoek gaan naar betrokken vermogensverschaffers die niet alleen voor een financiële, maar ook een kwalitatieve injectie zorgen; pas bij de derde stap gaan ze daadwerkelijk de boer op om (aanzienlijk minder en goedkoper) vreemd vermogen aan te trekken.

En na zo’n transitie noem je de CFO voortaan CVO, dat staat voor Chief Value Officer.

### Vuile lucht erin, schone lucht eruit

Het boek van Hoek biedt inspirerende voorbeelden van ondernemingen en mensen die verduurzaming handen en voeten geven. Neem kunstenaar Daan Roosegaarde. In Peking bouwt hij een enorme smog-stofzuiger: vuile lucht erin, schone lucht eruit. De opgevangen stofdeeltjes worden onder hoge druk omgezet tot diamant

## Beter inzicht, betere beslissingen

**AkzoNobel** bracht bij wijze van pilot in 2014 de ecologische, menselijke, sociale en financiële impact van z'n papierpulpbusiness in Brazilië in kaart. Hierbij keek AkzoNobel naar de impact over de gehele waardeketen, inclusief grondstoffengebruik, de productie van chemicaliën en het gebruik van chemicaliën door klanten. Hierbij kende AkzoNobel de positieve en negatieve aspecten van alle onderdelen een economische waarde toe, om zo te kunnen vaststellen waar verbetering mogelijk was.

De pilot liet onder meer zien dat de impact op het financiële kapitaal veel hoger lag dan reguliere winstcalculaties weergeven. Dit omdat salarissen, belastingen en rentelasten samen de maatschappij een flinke welvaartsinjectie geven. De impact op de natuurlijke assets kwam flink in het rood te staan, voornamelijk vanwege het gebruik van olie en aardgas en de uitstoot van onder meer CO<sub>2</sub>, zwaveldioxide en stikstofdioxide. De menselijke impact

bleek positief, dankzij trainingsprogramma's voor werknemers en carrièremogelijkheden binnen de organisatie. De sociale impact bleek gering, gegeven de aard van de industrie, die relatief weinig mensen raakt.

Met de vernieuwde inzichten wil AkzoNobel onder meer proberen de ecologische voetafdruk verder te reduceren. Door meer gebruik van waterkracht bijvoorbeeld, maar ook door het verhogen van de effectiviteit van energiegebruik en een beter uitgekiend transportsysteem. Ook heeft de pilot onder meer laten zien hoe het meten van de impact op het menselijk kapitaal, tot betere inzichten kan leiden op wat het rendement op trainingen betreft. Op sociaal terrein liggen er kansen door verbeterde risicoanalyse en – wat de gehele keten betreft – verdere bewustwording, verbetering op het vlak van gezondheid en veiligheid, arbeidsrechten en lokale gemeenschappen.

en in sieraden verwerkt: afval bestaat niet. Door zo'n stofzuiger aan te schaffen schenkt een consument de stad Peking 10.000 m<sup>3</sup> schone lucht, wat deze stad hard nodig heeft. Andere voorbeelden: ondernemingen die de plastic soep in de oceanen opvissen en er nieuwe, recyclebare producten van maken. Of die biodiversiteit verbeteren, zoals de Portugese netbeheerder REN. Die is een bebosingsproject gestart om de ecologische balans te herstellen. REN haalt boomstronken weg in leeg gekapte bospercelen en zet er stekjes voor in de plaats. Daar zijn een aantal gemeentes, landbezitters en scholen bij betrokken zodat, behalve de ecologische voordelen, ook sociale impact wordt gerealiseerd. Bovendien levert dit project economisch voordeel op: de vruchtbaarheid van het land is verbeterd, de kans op bosbranden is teruggebracht. Inmiddels zijn dankzij het initiatief van REN bijna een half miljoen bomen geplant over een gebied van ruim 600 hectare.

### Noodzaak verduurzaming overduidelijk

Na diverse managementfuncties in onder meer vastgoed- en projectontwikkeling startte Hoek zes jaar geleden met De Groene Zaak, een netwerkorganisatie waarbij meer dan 200 ondernemingen zijn aangesloten die actief duurzaam zaken willen doen. Wat drijft haar? 'Mijn opa was kapitein en politicus, mijn vader was ondernemer, mijn moeder maatschappelijk werkster. Die combinatie is denk ik de voedingsbodem van waaruit ik werk aan de transitie naar een duurzame economie en samenleving. De noodzaak om te verduurzamen is voor mij vanzelfsprekend en overduidelijk. We zijn de experimenteerfase nu wel voorbij, het gaat er nu om waardecreërende business op te schalen. Ik heb er alle vertrouwen in dat dat de komende jaren gaat lukken.'

**Paul Groothengel** is freelance journalist