

#22. Geen woorden, maar daden! met Karen Maas

Intro: "Dus we willen vernieuwing binnen oude manieren van denken en dat gaat dus niet. Dus eigenlijk moet de overheid als eerste die stap eens een keer gaan maken."

Intro: "Welkom bij Money Matters. Een podcast van Social Finance NL waarin geld en impact centraal staan. Door in gesprek te gaan met politici, investeerders, filantropen, banken, sociaal ondernemers en andere specialisten proberen we antwoord te krijgen op de vraag hoe je sociale impact het beste kunt financieren."

Ruben: "Hi en leuk dat je luistert naar Money Matters. Mijn naam is Ruben en vandaag als co-host..."

Anna: "Anna Verkaik, ook van Social Finance."

Ruben: "Leuk dat je er bent."

Anna: "Zeker. Vind ik ook."

Ruben: "Voor het eerst."

Anna: "Ja klopt."

Ruben: "En vandaag, Anna, gaan we het hebben over het financieren van sociale impact, zoals elke week eigenlijk. Maar dit keer gaan we het hebben over het bedrijfsleven. En wat het verschil is tussen bedrijven die het er zeg maar een beetje bij doen, duurzaamheid en impact of bedrijven die echt impact in hun DNA hebben. En dat doen we niet alleen. Anna, wil jij de gast van vandaag introduceren?"

Anna: "Vandaag bij ons te gast, iemand met een indrukwekkende wetenschappelijke achtergrond op het gebied van impact investing. Ze deed haar PhD aan de Erasmus Universiteit gericht op het centraal stellen van impact in plaats van winst. Daar vervolgde zij haar carrière en inmiddels is ze wetenschappelijk directeur van Impact Centre Erasmus en hoogleraar aan de Open Universiteit. Daarnaast is ze lid van tal van besturen en is ze verbonden aan het Sustainable Finance Lab. Momenteel doet ze onderzoek naar het meten van impact, zodat bedrijven, investeerders en overheden strategisch invulling kunnen geven aan hun sociale en duurzame doelstellingen. Mag ik u voorstellen: professor Karen Maas!"

Ruben: "Hi Karen, fantastisch dat je er bent. En ik las in je oratie bij de Open Universiteit dat je eigenlijk die tijd naar Heerlen elke week, dat je dat wel nodig had om te lezen en om echt rust te hebben. Hoe doe je dat nu, nu je eigenlijk veel minder in de trein zit?"

Karen: "Ja, dat is best wel een uitdaging, want trainen voor mij is heerlijk inderdaad om even te kunnen ontspannen en te kunnen lezen en alles even bij te werken. Vanochtend ben ik met de auto hier naartoe gekomen met chauffeur, mijn man, dus toen heb ik ook even lekker kunnen luisteren en lezen, dus dat was superleuk. Maar het valt niet mee om die tijd te blokken en ik kom daar straks nog wel op terug ook bij de uitglijder."

Ruben: "De uitglijder, leuk dat je het noemt, want dat brengt mij tot de volgende rubriek."

Ruben: "We beginnen deze podcast altijd met een persoonlijk vraag over investeren, want we doen zelf natuurlijk op dagelijkse basis allerlei kleine en grotere investeringen. Maar we hebben ook weleens een misser. En zelfs als je hoogleraar bent op dit gebied, kan je nog weleens de boot in gaan. Daarom ook aan jou de vraag: 'Wat is de meest onzinnige uitgave die je hebt gedaan?'"

Karen: "Dat is een hele persoonlijke en heel dichtbij mijn werk. Wetenschappers gaan graag naar conferenties toe en door corona is alles online geweest dit jaar. En het klonk allemaal heel goed. Je moest nog steeds een behoorlijke fee betalen. Eigenlijk de normale prijs die je ook zou betalen als je daar naar een conferentie toe zou gaan. En er is een grote conferentie 'Academie of Management', waar ik elk jaar graag naartoe ga. En dit jaar dus online. Die fee betaald, dat is dan ongeveer 400 euro en je moet ook nog lidmaatschap betalen, dus het zijn behoorlijke bedragen. Maar toen merkte ik, dat als je thuis bent dan is eigenlijk je agenda vol. Dus als je ergens naartoe gaat, dan kan je heel makkelijk je agenda leegvegen, maar nu bleek dat veel lastiger, want tussendoor nog allerlei belletjes en telefoontjes en e-mails en van alles wat moest gebeuren. Dus uiteindelijk heb ik wel een presentatie bijgewoond in die drie dagen. Dus een super waste of money. Maar ook voor mij persoonlijk echt ontzettend zonde dat ik die kans niet heb benut."

Ruben: "Ja, dus die ene presentatie kostte meer dan 400 euro."

Karen: "Het was niet eens zo'n goede, dus."

Ruben: "Nog even mailen, weet je wel hoeveel ik voor je betaald heb? Maar dat is zo herkenbaar. Ik heb mij voor heel veel conferenties ingeschreven. Ik moet zeggen, als ik moet betalen dan, ik vind dat toch wel lastig om voor online te betalen, wat heel raar is. Je gaat toch dingetjes doen. Je gaat toch niet zeggen, nee ik kan niet. Normaal zeg je, ik kan niet want ik zit in Madrid."

Anna: "Je raakt tussendoor ook afgeleid, ook al kan je wel bij een presentatie zijn, ook als je geen belletje hebt. Er gebeurt naast je iets of je raakt in gesprek, dan mis je toch al weer de helft, dat is toch lastig."

Ruben: "Anna, heb jij nog een uitglijder?"

Anna: "Ja, zeker. Ik houd heel erg van naar de bioscoop gaan, vooral in de wintermaanden. Dus ik heb weer recent een Cineville abonnement aangeschaft. Maar ja, nu zijn de bioscopen natuurlijk allemaal om vijf uur dicht. In het weekend zou ik nog wel overdag naar de bioscoop kunnen, maar dat onbeperkt naar de bioscoop-gaan-abonnement voelt nu wel een beetje als verspild geld. Dat is jammer."

Ruben: "Vandaar dat ik je nooit meer op kantoor zie."

Anna: "Precies, nu zit ik overdag de hele tijd in de bios."

Ruben: "Ja, ik had vanochtend een probleempje. Kinderen naar school gebracht. Alles helemaal op en top in orde. Deur dicht. Had ik mijn sleutels thuis laten liggen. Dus ik kon niet fietsen, maar ik moest een taxi nemen. Uber, die nu veel duurder is dan normale taxi's. Dat wil ik de luisteraar ook even meegeven. En ik was ook wat aan de late kant, maar gelukkig niet de laatste. Dus ja, daar heb ik best wel veel geld aan besteed vanochtend en ik heb ook geen idee hoe de rest van mijn dag eruitziet, want ik kan mijn huis niet in. Anyway, tot zo ver de rubriek de uitglijder."

Ruben: "In deze podcast zijn we op zoek naar antwoorden op de vraag hoe je sociale impact het beste kan financieren. Vandaag gaan we het hebben over de rol die het bedrijfsleven daarin speelt en wat zij kunnen doen om te zorgen dat impactvol ondernemen doordringt tot de kern van hun organisatie. En met wie beter dat te doen dan met professor Maas. Karen, jij bent gepromoveerd op dit onderwerp en hebt ook een leerstoel en leidt het Impact Centre Erasmus. En daarom kom ik voor jou bij de eerste stelling: 'Bij een beursgenoteerd bedrijf staat uiteindelijk financiële winst centraal.'"

Karen: "Ja, helaas zien we dat in de praktijk toch wel. Alleen de vraag is, wanneer is winst genoeg? Winst kan je natuurlijk oneindig naar streven. Ten koste van alles en iedereen. Dat hebben we zien gebeuren in de afgelopen 100 jaar denk ik. En we zijn ons wel een beetje verloren in dat winst-denken en winststuren en alles daaromheen. Maar je kunt ook zeggen, zelfs als beursgenoteerd bedrijf, natuurlijk winst is belangrijk, maar niet ten koste van alles. Ik doe niet aan kinderarbeid of niet aan slavernij. En ik wil gewoon goede salarissen betalen. Ik wil niet te veel CO2-uitstoot, geen watervervuiling. Dus je kunt ook wel je eigen grenzen stellen en hoe steviger je dat neerzet, hoe duidelijker dat ook kan zijn voor je aandeelhouders. Ja, zeggen veel mensen dan, die aandeelhouders die bepalen uiteindelijk toch alles. Met vijandige overnames, opsplitsing van bedrijven na een aankoop, waardoor heel veel mooie ambities weer wegglijden. Ja, dat zien we ook gebeuren. Alleen wat Feike Sijbesma mij altijd zei van, ja hoe rechtlijniger en hoe coherenter je bent tussen wat je doet, wat je vertelt, waar je op stuurt, waar je over rapporteert, als dat verhaal gewoon heel strak staat en je vertelt dat gewoon keer op keer op keer. Ja, dan is er geen andere weg meer. En dan gaan aandeelhouders daar ook veel makkelijker in mee. Dus ik denk dat daar wel echt de kracht zit voor bedrijven."

Ruben: "Maar je geeft wel eigenlijk aan dat is vooral in de hoek 'do not harm'?"

Karen: "Nee, ik denk zelfs nog wel in de hoek van 'do good'. De 'do no harm' is tegenwoordig, in ieder geval in Nederland, de basis geworden. Iedereen moet wel. Soms vanuit intrinsieke motivatie, maar soms ook dat er gewoon wetgeving, regels, vragen door stakeholders en soms zelfs door aandeelhouders komen. Dus die kant wordt iedereen wel opgeduwd. Ik bedoel echt die stap daarna of misschien wel die stap daarvoor om echt te kijken, hoe kan je nou goed doen vanuit je eigen bedrijf? Waar zitten dat jouw unieke kansen? En ik denk ook uiteindelijk dat dat het meeste geld op gaat leveren. Dat dat het interessants is voor aandeelhouders. Want als je je daarmee kunt onderscheiden, toekomstbestendiger kan zijn en ook flexibeler kunt reageren op al die bewegingen die in de maatschappij gaande zijn, daar zit jouw kracht."

Anna: "Ik had een online college van je gevolgd en daarin had je het over dat imago vandaag de dag veel belangrijker is dan dat het vroeger was. Dat sluit ook wel een beetje aan dat dat ook wel meerwaarde kan brengen om dus voordat 'do good' te gaan in plaats van dat 'do no harm'. Zie je dat ook zo?"

Karen: "Dat vind ik een heel interessant deel inderdaad. Als je kijkt naar de beurswaarde van beursgenoteerde bedrijven, dus de waarde van beursgenoteerde bedrijven. Die was vroeger en dan heb ik het over 1975, was dat ongeveer voor 17 procent afhankelijk van dat soort zachte waarden, zoals reputatie, vertrouwen, duurzaamheidsvraagstukken, maar ook hoe flexibel je bent als organisatie. En ongeveer 83 procent was toen afhankelijk van echte waarde, dus fabrieken, auto's, gebouwen. Daar zat een hele logische redenering achter, want als een bedrijf failliet zou gaan, dan kunnen ze de boel verkopen en hebben ze dat bedrag nog terug. Dus er was best wel zekerheid achter de marktwaarde van bedrijven. Als je kijkt naar de situatie nu, dan is ongeveer 10 procent nog afhankelijk van die echte waarde en 90 procent wordt bepaald door die niet-financiële waarde, dus vertrouwen, toekomstbestendigheid, flexibiliteit, mogelijkheid om in te spelen op een bewegende in de maatschappij. Dat is heel interessant natuurlijk. Dus het wordt ook steeds belangrijker voor bedrijven om hier goed op in te spelen. We kennen ook wel de voorbeelden van deelplatforms of de Ubers, Thuisbezorgd is geloof ik het bedrijf met de meeste waarde in Nederland of met de meeste werknemers ook. Dat is natuurlijk bizar, want dat bedrijf is in principe niks. Dat is een lege huls waar mensen hard voor werken, maar er zit geen echte waarde achter. Dus het is heel erg het vertrouwen in dat concept, dat dit nog lang zo blijft bestaan."

Ruben: "Toekomstige winst eigenlijk."

Karen: "Toekomstige winst, ja."

Ruben: "En dan is de vraag eigenlijk, is die toekomstige winst groter als je dan je op een manier gedraagt, die goed is voor je omgeving?"

Karen: "Ja, nou ja, dat is wel een vraag, he. Want je had het net over Uber. We weten natuurlijk alle discussie daar omtrent dat het voor de arbeidsverhoudingen niet een hele plezierige organisatie was. Ze hebben daar wel heel hard aan gewerkt om dat te verbeteren, maar ja, dat soort discussies komen veel sneller op dan vroeger. Dus je wordt als bedrijf veel sneller aangevallen op dat soort dingen, waarop je ook moet bewegen."

Ruben: "Ik vond het wel mooi in jouw oratie, dat je ook verwees naar de purpose van Honda."

Karen: "We will destroy Yamaha."

Ruben: "Bizar toch. Een jaren 80 idee, wat gaan we met zijn alle doen?"

Karen: "Ja, dat was echt de grote apenrots, de grootste en sterkste zijn de beste en we concurreren ieder weg. Nou vind ik wel dat nog steeds veel bestuurders zo nog een beetje in de wereld staan. Dus er is nog wel een wereld te winnen op dat vlak."

Ruben: “Maar bestuurders die daar niet in staan, misschien een beetje flauw hoor, misschien zijn het incidenten, maar zo’n Danone en Unilever, daar zie je wel dat het zowel Paul Polman zoals Emmanuel Faber, dat die toch door de aandeelhouder van koers moesten wijzigen of zelfs moesten aftreden. Dus in dat krachtenveld, geloof je dat de aandeelhouders ook zien dat die toekomstige winst ook bepaald wordt door het maatschappelijk gedrag of de impact van een organisatie of lopen die aandeelhouders achter?”

Karen: “Ik denk dat je daar steeds meer een tweedeling ziet. Veel aandeelhouders steken hun gel in bedrijven om daarmee winst mee te genereren en ook vaak voor eigen gewin. Maar wat je ziet is dat het geld wat besteed wordt aan duurzaam beleggen, impact investing, dat groeit enorm hard. Helaas zie je dan wel dat de definities een beetje meebewegen. Dus iedereen, in het begin was impact investing, was natuurlijk een heel uniek en bizar concept en nu zegt iedereen dat ie aan impact investing doet. Dus die definitie wordt ook een beetje opgerekt, zodat iedereen daar in past. Zoiets wordt natuurlijk hip en hot en dan wil iedereen daarin en daarmee verzacht het ook een beetje waardoor iedereen weer onder die paraplu valt. En daar komt dan discussie over en dan gaan we het weer wat strakker trekken. Dus er komt wel steeds meer geld beschikbaar voor duurzaam beleggen, maar er zijn nog steeds heel veel aandeelhouders die echt voor die winstcijfers gaan. En daarom zeg ik ook, beursgenoteerde bedrijven moeten gewoon winst maken. Alleen als je dat op een goede, slimme manier doet, dan kun je met je overwinst mooie dingen doen. Dus je moet daar ook wel een cap op durven stellen. En ik denk hoe sterker je dat doet, hoe beter dat ook gaat. En dat zien we bij Shell, die belooft gewoon hele hoge dividenden om die aandeelhouders aan boord te houden. En om dat waar te maken, kopen ze ook heel veel eigen aandelen op, waardoor dus de koers omhoog gaat. Dus ze creëren ook zelf dat systeem. Ik bedoel, dat spel hebben ze ooit op tafel gelegd, aandeelhouders stappen daarom in. Dan kan je niet opeens de spelregels veranderen. Maar ik denk wel dat als je de spelregels verandert in de loop van de tijd, de nieuwe aandeelhouders stappen om een andere reden in. Maar het kost gewoon tijd om dit geheel te veranderen.”

Anna: “Ja, het is ook een omslag eigenlijk in de samenleving in die zin, dat mensen meer geïnteresseerd raken in het maken van impact en het doen van goede dingen en dat je hopelijk ook daardoor weer de juiste investeerders aantrekt.”

Karen: “Ja, dat is jammer, wereldwijd kan je niet je eigen aandeelhouders kiezen. Niet iedereen kan jouw aandelen kopen. En dat maakt het lastig. Dus dan maar hopen dat je de goede hem kopen, die echt in jouw verhaal geloven en niet denken, dit is een lekkere softie, die gaan we eens lekker onderuithalen.”

Ruben: “Maar zijn we in Nederland daar niet heel goed in relatief vergeleken met de gemiddelde Amerikaan. Dat we rekening houden met onze omgeving en allemaal beschermingsconstructies hebben om toch het karakter van een bedrijf kunnen behouden. Of zeg je in Nederland zijn we daar ook niet zo sterk in?”

Karen: “Ik denk dat we daar beter in zijn dan in Amerika, maar ik denk ook hier dat er heel veel uitdagingen liggen. Dus destijds met die vijandige overnames of die pogingen daartoe, rondom Heinz Kraft en anderen. Toen hebben we ook vanuit het Sustainable

Finance Lab wel gepleit van moeten we niet tijd inbouwen om de maatschappelijke impact van zo'n overname in kaart te brengen. Vaak kan je ook wel voorspellen wat er gebeurt daarna. Een deel wordt verkocht en niet aan de beste partijen, maar er gaat ook heel veel maatschappelijke ambitie verloren. Waarom brengen we dat niet in kaart voordat we akkoord geven op zoiets? Dus dat is een manier om dit op te lossen, maar je zou ook kunnen zeggen van goh, er moet gewoon een deel in de aandeelhoudersvergadering, dus die goedkeuring moet geven, is bijvoorbeeld het maatschappelijke component. Dus dat we de maatschappij een stem geven hierin. In dit soort grote bewegingen. Die ook grote implicaties hebben ook voor Nederland."

Ruben: Dus terug naar de stelling. In een beursgenoteerd bedrijf staat eigenlijk financiële winst centraal, dus het antwoord is eigenlijk 'ja', maar ondanks dat kan je wel sturen op maatschappelijke impact, omdat dat ook helpt om die financiële winst te optimaliseren."

Karen: "Ja, precies. Dus de winst zal centraal blijven staan. Alleen de vraag hoe je tot die winst komt, dat is je speelruimte."

Ruben: "Dankjewel. We gaan naar de volgende stelling: 'De huidige CEOs zijn voldoende geëquipeerd om hun bedrijven impact gedreven te leiden.'"

Karen: "Ja, dat vind ik een hele mooie vraag. Want het heeft veel in zich, een CEO is geëquipeerd om, nou dat vraagt dan om stoere CEOs die ook de verandering durven te brengen. Dus echt transitioneel of transformationeel leiderschap. Die zijn er wel. Die zie je wel gebeuren, maar dat is pas stap één. Dus wat je nu ziet gebeuren en dat is ook wat ik wel vaker beschrijf, is dus die ontwikkeling van die missie statements, die eerst heel erg gericht waren op geld verdienen. Toen werd het geld met mooie producten, dus kwaliteitsmanagement kwam heel erg op, alle isosystemen, dat werd belangrijk. Toen werd de klant centraal, dus geld met mooie producten, maar voor die klant. En wat je nu ziet, is dat die maatschappelijk impact, dat komt nu heel erg centraal te staan. Dus in woorden doen die CEOs het best wel goed. Maar ja, het is ook heel makkelijk om iets op papier te zetten. Alleen de consequenties die daaraan liggen, dan wordt het een stuk weerbarstiger. Want waar ga je dus mee stoppen om dit waar te maken? En dan zien we het wel fout gaan. Er zijn heel veel CEOs die zeggen, we hebben nu een andere missie. We gaan ook meer impact creëren voor de maatschappij. En als ik dan vraag van, goh waar gaat u dan mee stoppen om dat waar te maken? Dan zeggen ze, ja niks, want alles wat wij doen past daarin. En dat kan dus niet. Op het moment dat je draait met je bedrijf. Dus dat je andere waardes gaat nastreven, dus naast die financiële waarden, moet alles mee veranderen. En dan kan het niet zo zijn dat alles wat je altijd al deed daarin past. Ik bedoel was het maar waar. Maar als dat zo zou zijn, hadden we nooit dit probleem gehad of deze situatie gehad. Dat is gewoon niet zo."

Anna: "Dan hadden ze dat missiestatement ook niet hoeven veranderen, want dan was het al goed."

Karen: "En op dat niveau zijn de CEOs onvoldoende geëquipeerd. Maar dat is niet iets wat zij alleen moeten doen. Dan hebben ze ook het bestuur nodig en het topmanagement en de laag daaronder en de laag daaronder. Dus het moet helemaal het bedrijf doorsijpelen. En ja, dat wordt lastig. Want wat we nu zien is dat die

maatschappelijke missie een feestje is in de bestuurskamer, want iedereen is enthousiast. Heel belangrijk, alleen hoe krijg je dat dan ook naar beneden toe? En dan moet je dus je beoordelingssystemen aanpassen en de dingen die elke week op de werkvergadering worden besproken moet je aanpassen. Want als dat alleen nog maar nog steeds om geld draait, heeft niemand een idee waar jij het over hebt met je maatschappelijke impact. En dat werkt dus niet.”

Ruben: “Zie je vaak bij organisaties dat er een soort middenlaag is die wat conservatiever is, die moeilijker beweegt?”

Karen: “Ja, de dikke kleilaag, waar we het vanuit het management vaak over hebben. Ja dat is wel zo. Maar dat is niet zo zeer omdat ze niet willen. Het is ook vaak het idee omdat ze denken dat ze het niet kunnen. En dat is ook de spagaat waar je in de aansturing nog in zit. Dus wat je vaak ziet gebeuren, is dat ambities vaak worden veranderd en dat proberen we binnen het huidige systeem die ambitie waar te maken. Ja, we gaan naar impact streven, maar nog steeds vanuit geld gedrevenheid. Dus ja, alleen maar als het geld oplevert. En dan merken we van, ja goh, maar dat is wel lastig, want als we die waarde niet meerekenen, dan gaat het natuurlijk nooit lukken. Dus door te doen, vind je ook de grenzen aan de manier hoe je het hebt opgepakt. De volgende stap is dat ze dan zeggen, laten we een stuk echt op impact gaan sturen, naast het huidige wat we doen. En de volgende stap is dat je zegt van, ah ja, maar dat hele economische denken, dat past niet. Dus dat moeten we draaien. We moeten echt die maatschappelijke waarde aan de voorkant al mee prijzen en mee bedenken, daar ook op aansturen, daarop rapporteren. Dus je gaat een nieuw systeem creëren. Dat zijn eigenlijk de fases waar we doorheen moeten. En ik denk dat we nog heel erg in dat eerste systeem zitten. Dus in woorden zijn we veranderd en we proberen dit waar te maken binnen de huidige structuren. Dus binnen dat financiële denken. En dat heeft enorme grenzen.”

Ruben: “Anna, denk jij ook dat het een generatie-ding is? Dat mensen die nu aan het begin van hun carrière staan, dat die er anders over denken dan de mensen in de boardrooms?”

Anna: “Ja, ik kan mij dat wel goed voorstellen. Ik denk dat zeker jongere mensen toch echt meer gefocust zijn op impact maken en ook op wat je bijdraagt in de wereld. En ik kan mij voorstellen dat een wat oudere generatie toch een andere instelling heeft. Dus dat ik vind ik ook wel hoopvol, want daardoor hoop je dat met de tijd sowieso de instelling verandert en dat het ook makkelijker wordt voor bijvoorbeeld een CEO met grote ambities om die waar te maken om dat in die bedrijven ook meer die mentaliteit heerst. Bijvoorbeeld als in die kleilaag als daar die mentaliteit zit, dat zou al een hele hoop schelen. Ten minste, zo klonk het in ieder geval.”

Karen: “Zeker, ja en ik heb ook wel echt veel vertrouwen in de nieuwe generatie. Ik hoop echt dat die het verschil straks gaan maken. Dus ik denk echt dat het een generatie-ding is. En het kost gewoon nog 10, 20 jaar tot de oude garde is uitgefaseerd. Maar je ziet het ook wel bij de jonge ondernemers. Dat van de ondernemers die nu starten is ongeveer 70 procent of 80 procent, ik weet niet de precieze cijfers, zijn sociale ondernemers. Die zijn echt gestart uit een sociale missie. Dan moeten we ons ook wel realiseren dat 80 procent van de startende ondernemers die halen het niet. Maar

uiteindelijk geeft dat wel iets weer. Dus dat heel vaak het alleen maar geld verdienen, dat is voor vele in de jongere generatie niet voldoende. Het moet ook maatschappelijk nut hebben. Ze moeten zich ook echt nuttig voelen. Je merkt echt wel dat dat verschoven is.”

Anna: “Ja, dat denk ik ook wel. Dat het meer uitmaakt wat je brengt in de wereld. Vroeger ging het misschien meer gewoon om dat je een goede baan had en dat je zekerheid had. En nu is het ook wel belangrijk dat mensen het idee hebben dat ze iets toevoegen in hun baan.”

Karen: “Het grappige is wel, ik sprak laatst iemand en die werkt bij Alliander. Die zei, we krijgen heel vaak mensen die bij ons willen werken voor dat mooie verhaal van wij dragen bij aan de energie transitie. Maar ja, zij moeten uiteindelijk ook kabels in de grond leggen. Dus er moet ook wel gewoon gewerkt worden. Ze zeiden, daar hebben we soms wel last van, dat mensen zo’n idee hebben van we gaan de wereld veranderen. Maar uiteindelijk moeten er ook wel gewoon dingen gedaan worden.”

Ruben: “Dat, maar ik denk dat je ook wel met ronkende verhalen wordt geleid, van we gaan de wereld veranderen en dan kom je op je plek en dan heb je een manager en die wil het dan gewoon doen zoals hij het de afgelopen 30 jaar heeft gedaan.”

Karen: “Ja, soms wel ja.”

Ruben: “Maar eigenlijk zeg je van, oké er is een generationele verandering.”

Karen: “Daar kunnen we op wachten, maar dat duurt te lang.”

Ruben: “Dat duurt te lang. Maar je zegt eigenlijk, we moeten naar een nieuw economisch systeem, waar je de waarde geïncorporeerd zijn, waar de maatschappelijke waarden geïncorporeerd zijn in de financiële waarden. Hoe komen we daar?”

Karen: “Die beweging is al gaande. Ik bedoel de brede welvaart, hebben jullie ook in verschillende podcasts al gesproken. De nieuwe AEX-berekeningen, waar ook niet-financiële waarden worden meegerekend. Alleen wat we daar vaak doen en dat is wel een kritiek die ik daarop heb. Wat we eigenlijk nu produceren dat gaan we dan vertalen naar maatschappelijke waarden. Alleen eigenlijk deels is dat ook al ingeprijsd. Ik denk dat we heel erg moeten kijken naar de niet gecreëerde maatschappelijke waarden en de kosten die daaraan hangen ook. Ik vind het interessanter eigenlijk hoe bedrijven daar invulling aan kunnen geven. En dat wil niet zeggen per se dat je alles moet monetariseren, want dat heeft ook echt z’n beperkingen, vind ik, maar dat ze het wel gaan laten meewegen in financiële beslissingen. Dus dat ze naast een financiële doorrekening ook een niet-financiële doorrekening maken. En of dat nou in geld is of in eenheden van wat dan ook. Maar dat ze dat in ieder geval meewegen en dat ze dat ook bij elke beslissing die ze nemen integraal overzien. Dat gebeurt nu bijna nooit. Dus als er al wordt gemeten, aan de voorkant gebeurt er eigenlijk niks. Aan de achterkant wordt er geproduceerd en die gaan we dan meten aan maatschappelijke waarden en kosten. Dat is leuk, maar de volgende stap is, wat leren we daarvan? Hoe kunnen we daarop sturen? En hoe kunnen we dat in de investeringsbeslissingen laten meewegen? En dan krijg je wat we ook vaak

bij finance doen. Aan de voorkant voorspel je wat de effecten zijn. Daar geloof je wel of niet in. Je gaat erin investeren. Daar komt iets uit en dat ga je meten, daar leer je van en een volgende keer heb je nog een betere investering. En bij maatschappelijk impact is die redenering op de een of andere manier heel moeilijk. Men vindt het dan opeens heel moeilijk. Maar dan denk ik, we weten hoe dat moet vanuit finance. Het meten van impact is wellicht wat weerbarstiger. Begin gewoon klein en ga gewoon doen.”

Ruben: “En op de campus van Erasmus is natuurlijk een verdieping of een gang waar er volop over wordt gedacht. Jouw Impact Centre. Maar jullie leiden natuurlijk de economen en de bedrijfskundigen van de toekomst op, dat zijn duizenden per jaar. Heb je het gevoel dat het ook doorgedrongen is tot het reguliere curricula? En worden mensen op een goede manier voorbereid op die nieuwe werkelijkheid?”

Karen: “Mondjesmaat. Ik denk dat die verandering in het curriculum veel te langzaam gaat. Dat is deels ook een generatieding. Heel veel zittende hoogleraren, die dan de traditionele economische vakken onderwijzen, die zijn zelf niet zo getraind. Die vinden hier ook van alles van, soms goed, soms niet zo goed. En die moeten daar dan opeens dingen over gaan vertellen in hun colleges. Dat is best wel lastig voor een hoogleraar, want die praat het liefst over iets waar iemand wat vanaf weet en als hij hier niks vanaf weet, dan wordt het heel uitdagend ook voor zo’n hoogleraar. En vanuit Erasmus is er nu wel een programma gestart waarin we dus min of meer verplichten dat duurzaamheid en de niet-financiële waarde in elk vak of elke faculteit moet daar iets mee.”

Anna: “Wat goed.”

Karen: “Maar hoe dan? Dat is nog best een uitdaging. De een ontvangt het met open armen en de ander zegt het past niet in mijn theorieën, dus hoe ga ik daar iets over vertellen?”

Ruben: “Snap ik. Ik kan mij ook voorstellen dat als je met dezelfde mensen iets heel anders moet gaan doen, dat dat ook wel uitdagend is.”

Karen: “Precies. Dus je hebt daar ook gewoon de nieuwkomers nodig die met andere theorieën en ideeën komen.”

Ruben: “Dus eigenlijk of die CEOs voldoende geëquipeerd zijn, dat valt maar te betwijfelen. Maar uiteindelijk moeten de CEOs niet veranderen, maar het systeem.”

Karen: “Ja, precies. Maar ik denk wel dat die CEOs eerst de stap moeten zetten. Dus verandering zonder commitment en vertrouwen vanuit de leiding, dat werkt nooit. Dus je hebt dat minimaal nodig. Dus daarmee hebben die CEOs wel een hele grote rol te spelen.”

Ruben: “Walk the talk.”

Karen: “Walk the talk.”

Ruben: “We gaan door naar stelling drie: ‘Het bedrijfsleven is in grote mate verantwoordelijk voor de klimaatramp.’”

Karen: “Ja, uiteindelijk wel, maar dat bedrijfsleven dat zijn wij, hé. Wij hebben dat met z’n alle gecreëerd. Het bedrijfsleven is niet een of ander monster wat daar is en wat niet meer te veranderen is. Dus ik vind dat best een lastige vraag. Ja, volmondig. Maar ook weer nee, want zij hebben gewoon gedaan binnen de ruimte die ze hadden. Dus ik denk niet dat dat allemaal vanuit slechte bedoelingen is gebeurd en vanuit winst. Nee, dat is gewoon het systeem, daar hebben we het weer, wat we met zijn alle gecreëerd hebben. Zij hebben daar heel handig gebruik van gemaakt. Ja en dat is een beetje fout gegaan. Maar dat is niet per se alleen de bedrijven, dat is ook de overheid die die ruimte heeft gegeven. Dat zijn ook wij als consumenten die al die spullen kopen. Dat zijn ook de stakeholders die niet genoeg druk uitoefenen of genoeg vragen stellen.”

Ruben: “En als we dan kijken naar de toekomst. Die verandering, kan je dan zeggen, bedrijven moeten veranderen en dan ook aanspreken op de intrinsieke motivatie van al die mensen die daar werken, of moet je gewoon zeggen van, hé we gaan de regels veranderen. En als je enigszins winst wil maken, dan moet je je daaraan houden en je bedrijf anders inrichten. Geloof je dat een intrinsieke kracht uit het bedrijfsleven kan komen of moet dat vooral worden opgelegd?”

Karen: “Nee, absoluut. Ik denk wat we nu zien dat de wetgeving in ieder geval in Nederland, Nederland is wel een heel erg vooruitlopend land op dit gebied, ondanks dat wij heel kritisch zijn nog steeds, maar eigenlijk gebeurd er best veel goeds. Is dat de wetgeving eigenlijk een beetje achter de bedrijven aanhobbelt. In Nederland zijn er heel veel CEOs die pleiten voor het inprijzen van externaliteiten, waaronder de uitstoot van CO2 en dat is omdat zij graag een equal playing field willen creëren, dus laat maar zeggen gelijke kansen, maar ook gelijke plichten voor iedereen, want ze hebben zoiets van wij nemen het voortouw en we hebben laten zien dat het kan. We worden daar niet voor beloont. De markt speelt daar dan toch onvolledig op in. Dus maak dit gewoon wettelijk verplicht. Dan moet iedereen wel en dan dragen wij niet ons eentje de kosten. Je ziet wel dat heel veel partijen meeliften op het goed doen van een paar partijen. Ja dus uiteindelijk moeten die bedrijven veranderen en ik geloof echt in die intrinsieke kracht wel. Maar om die achterblijvers ook mee te krijgen. We hebben wel die overheid nodig die wel meer dingen gaat verplichten. We zien dat wel al gebeuren in rapportages. Dus er moet steeds meer worden gerapporteerd. Bestuurders worden steeds verantwoordelijker gesteld voor die maatschappelijke waarde die wordt gecreëerd. Alleen die wetgeving loopt een beetje achter de feiten aan.”

Anna: “Dus het is toch weer een exercitie van eigenlijk iedereen samen. Niet alleen het bedrijfsleven en de overheid en ook de consument zelf. Iedereen moet wat veranderen om uiteindelijk iets aan de klimaatramp te kunnen doen, als ik het goed begrijp.”

Karen: “Dat vind ik wel jammer, want je zou toch helpen dat de overheid, als ze al gaan aansturen, haantje de voorste moeten zijn op dit gebied. En dat zijn ze niet. Dus je ziet een aantal bedrijven die gaan bewegen, vanuit de intrinsieke motivatie, maar ook omdat ze gewoon kansen zien voor zichzelf. En dan zeggen ze, overheid zou je niet meebewegen met mij? En dat is eigenlijk wat mij betreft de wereld op z’n kop. Wat mij betreft moet die overheid de kaders en de grenzen stellen.”

Anna: "Het goede voorbeeld ook."

Karen: "Het goede voorbeeld geven. En dat gebeurt nog lang niet. Dat vond ik ook mooi in de podcast met Hans Stegeman, dat die ook zei van, ook dat hele impact denken bij de overheid gebeurt niet. Zo'n miljoenennota die wordt in woorden, eigenlijk precies dezelfde fasering, heel mooi, dus in woorden wordt er nu gesproken over brede welvaart, maatschappelijke waarde. Het systeem blijft economisch. We rekenen alles door op economische cijfertjes. Die waarde die we dus creëren wordt helemaal niet in kaart gebracht en ook helemaal niet meegewogen. Dus we willen vernieuwing in de oude manieren van denken en dat gaat dus niet. Dus eigenlijk moet de overheid als eerste die stap eens een keer gaan maken."

Ruben: "Ik sla een beetje aan op dat je zegt het systeem blijft economisch. Maar eigenlijk, want vaak zeggen we van het moet wel economisch kloppen, maar eigenlijk is economie is meer dan alleen die financiële waarde. Dus volgens mij is het juist dat als we economisch willen denken, dan moeten we overal rekening mee kunnen houden en niet alleen met plussen en minnen op korte termijn."

Karen: "Ja, helemaal eens. Dus ik moet eigenlijk zeggen het financieel gedreven systeem. Het economisch systeem, vanuit de welvaartseconomie moet juist het nut van alle mensen worden meegewogen, dus zou je zeggen dat hoe je milieu, mens en economie in zijn totaliteit wordt meegenomen. Alleen doordat we financieel kijken, wordt maar een heel klein deeltje van alles meegewogen. Namelijk dat wat in de marktprijzen zit, dat waar we geld voor terugkrijgen en dat wat we nu in het huidige systeem moeten betalen."

Ruben: "Dus juist eigenlijk niet zo zeer voor die achterblijver, die voorlopers in het bedrijfsleven, zou het heel nuttig zijn als de overheid met wetgeving komt, omdat ze dan niet verliezen ten opzichte van een concurrent om ze meer aan het doen zijn, maar juist winnen."

Karen: "Ja, precies en ik denk ook echt dat het de voorlopers weer zal prikkelen en ook ruimte zou geven om weer een stap verder te kunnen gaan. Want zij zullen altijd die voorlopers willen blijven natuurlijk. Juist als je gelooft dat je het anders doet dan de andere. Als de hele meute aansluit, dan moet jij weer versnellen. Terwijl als dat niet gebeurt, dan is jouw voorlopers rol, is nu al voldoende. Dus is er geen enkele noodzaak meer om een stap te zetten. Dat vertraagt alles, niet alleen de achterblijvers, maar ook de voorlopers."

Anna: "Ja, en dat zei je al eerder, dat ze echt moeten beloond worden vanwege het feit dat ze die voorlopers zijn. Dan wil je natuurlijk nog harder lopen als je ervoor beloond wordt. En als die beloning uitblijft, dan kan ik mij ook voorstellen dat dat juist weer terugloopt."

Karen: "Precies. En wat bedrijven wel vaak zeggen, is de klant vraagt er niet om. Maar ik denk dat we daar niet op moeten wachten. Want de klant koopt toch en vraagt toch dat wat hij kent en dat wat er is. En er is ook wel een niche groep, vooral van de jonge generatie, het hele vegan movement, die het echt anders wilt doen en niet alleen koopt

wat er is, maar de grote meute die koopt gewoon wat wordt aangeboden. Dus ja, wanneer de klanten wegblijven bij de action, of plastic zooi die we niet nodig hebben, daar moeten we niet op wachten. Ik denk dat we het echt van bedrijven of van de overheid nodig hebben die verandering tot stand te brengen. En te zorgen dat het niet meer in de winkels ligt.”

Anna: “En geloof je dan ook niet zo in, als consument begin bij jezelf. Denk je dat dat toch te klein is eigenlijk?”

Karen: “Nee, daar geloof ik heel erg in. Maar ik denk dat het vermogen van mensen om te beginnen bij zichzelf heel beperkt is.”

Ruben: “Daar is volgens mij ook wel een percentage voor. Hoeveel mensen bewust inkopen doen.”

Anna: “Waarschijnlijk een deprimerend percentage.”

Ruben: “Waarschijnlijk in deze bubbel is het honderd procent.”

Karen: “Ik denk ook wel dat doordat alle negatieve effecten niet zijn ingeprijsd, zijn nu ook die duurzame producten gewoon superduur.”

Anna: “Klopt, ja.”

Karen: “Als je bepaalde producten koopt, is het wel drie keer de normale prijs. Maar als je alle negatieve effecten door doorberekenend in de prijs, dan krijg je een heel ander systeem en vanzelf wel gaan die consumenten mee.”

Anna: “Ja, nu kan je mensen het misschien ook niet kwalijk nemen die helemaal niet het geld hebben om die duurzame producten te kopen. Ze zouden misschien willen, maar dan is het beter om die prijs door te rekenen. Want dan kunnen mensen ook met minder middelen kiezen wat ze het liefste willen, bijvoorbeeld goede producten of biologische producten.”

Ruben: “De overheid die beweegt zich ook gewoon naar de kiezer toe en die zitten daar ook niet op te wachten, dus komt die dan wel met zo’n doorbraak denk je?”

Karen: “Ik hoop er al zo lang op, maar het is er nog niet gekomen. Kijk, wat ik altijd heel raar vind, is dat het politieke systeem de overheid zo bepaald en dat vind ik echt een bizarre situatie. Dus ik snap niet dat Nederland niet een visie heeft van een Nederland 2050 of 2100. De volgende eeuw, hoe ziet Nederland eruit? Wij moeten als land toch een visie hebben wat voor land we willen zijn? Maar nu lijkt het de ene keer is het groen, als groen een beetje sterk is, de andere keer is het geld, als er een andere partij aan de macht is. Een andere keer is het de mens. Dus we waaien met alle winden mee. Dat vind ik zo onvoorstelbaar. Dus dat wat we vragen van de bedrijven. Van je hebt een missie, vertaal die naar beleid en strategie, naar wat je doet, stuur daarop, ga meten. Dus die hele cyclus. Daar is de overheid nog heel ver weg van. En hoe dat nou komt? Dat begrijp

ik niet zo goed. Tuurlijk, ik snap wel dat het politieke systeem bepalend is, maar ik begrijp nooit zo goed dat het zo bepalend is, dat zou toch anders moeten kunnen.”

Ruben: “Misschien zouden we wat bureaucratischer worden, dat de ambtenaar meer macht krijgt of hoe?”

Karen: “Ja, dat weet ik niet zo goed, want de ambtenaar die zeggen dan weer, dus als ik met de uitvoerende organisaties praatte over impact en holistisch denken en integraal denken, dan zeggen ze, ja maar dat is politiek. Dat doet de politiek. Wij voeren uit wat de politiek heeft besloten. Dus het is ook een raar systeem. De ambtenaren, de uitvoerende organisatie, dat is de kleilaag. Die doen gewoon wat hun wordt opgedragen. Dus daar zal de verandering zeker niet van komen.”

Ruben: “Nou we hadden wel een podcast, volgens mij 11, Bernard ter Haar te gast, ons bestuurslid. En die is wel heel, die heeft geen last van kiezers, dus die vertelt gewoon wat hij vindt wat er moet gebeuren. Maar dat is wel een uitzondering in de ambtenarij. In principe voer je uit wat de politiek denkt.”

Karen: “Ja en ik wil niet zeggen dat de ambtenaren geen visie hebben, hé. Dat hebben ze wel degelijk. Alleen ik denk dat ze onvoldoende ruimte voelen om dat ook tot uitvoering te brengen.”

Ruben: “Ja, dat snap ik wel. Maar moeten we ze dan ook vaker zeggen van, hé los het maar op? Moeten we ze die ruimte geven dan?”

Karen: “Jeetje, ja. Ik denk dat dat wel in ieder geval een interessant experiment zou zijn op een paar onderwerpen. Om eens te kijken wat er dan gaat gebeuren.”

Anna: “Een soort pilot.”

Ruben: “Maar inderdaad het bedrijfsleven heeft een grote bijdrage aan de klimaatramp die op ons afkomt. Maar ze kunnen niet alleen oplossen. Er is wel degelijk intrinsieke motivatie, maar de overheid moet kaders stellen. Is dat een samenvatting?”

Karen: “Absoluut.”

Ruben: “Dankjewel. Dus we hebben het over beursgenoteerde bedrijven gehad waar financiële winst centraal staat. Maar dat betekent niet dat ze geen maatschappelijke impact kunnen maken. CEOs zijn misschien nog niet helemaal geëquipeerd op het nieuwe systeem waar we naartoe gaan. Maar ze moeten wel een lijdende rol in die transitie gaan spelen. Walk the talk. En ja het bedrijfsleven is voor grote mate verantwoordelijk voor de klimaatramp, maar kan deels in dat ecosysteem, vooral met de overheid, maar in mindere mate dus de consumenten zorgen dat we misschien die klimaatramp weten te voorkomen. Mag ik het zo samenvatten?”

Karen: “Zeker, mooi.”

Ruben: "Dan zijn we aan het einde gekomen van deze podcast. Als afsluiter vragen we onze gast altijd om een advies. Want veel mensen werken ook in het bedrijfsleven die naar de podcast luisteren. Misschien zitten ze heel hoog in de bestuurskamer, maar misschien zijn ze ook net begonnen, aan hun begin van hun carrière. Maar als je een bedrijf wil veranderen, hoe doe je dat? Waar kan je mee beginnen? Hoe kan je zelf daarmee een verschil maken?"

Karen: "Nou ik denk in ieder geval dat je dichtbij jezelf moet blijven, dus echt moet denken van wat is nou jouw eigen drijfveer. Voor CEOs is dat echt op het moment dat zo'n missie gedefinieerd is, wees ook eerlijk naar jezelf hoe serieus je dat neemt. En ik denk dat elke werknemer dat kan doen, binnen de ruimte die hij of zij heeft ook echt te kijken, hoe ver kan ik gaan, maar ook hoe ver wil ik gaan. Want ik vind wel dat we heel veel beloven vaak en zeggen, alleen niet tot uitvoering brengen. En dat zie je op alle niveaus gebeuren. En dat is heel erg zonde. Dus op het moment dat je een grote de broek aantrekt, dan moet je hem ook dragen. En als je hem al aantrekt, maar niet wilt dragen, wees in ieder geval eerlijk naar jezelf toe, want anders maak je het jezelf ook zo moeilijk. En dat is niet alleen in je werkzame leven, maar eigenlijk ook in je private leven. Dus blijf dichtbij jezelf."

Ruben: "Dankjewel. Anna, wat neem jij mee uit deze aflevering?"

Anna: "Nou, ik vond het wel heel interessant wat je zei, dat er dus wel al verandering is geweest van de jaren 80 naar nu. Dus dat er al wel mooie doelen worden gesteld en missies worden gedefinieerd. Maar dat misschien de daden nog een beetje achterblijven. En waar we het over gehad hadden, ik hoop dat dan inspirerend is dat misschien de volgende generatie daaraan kan bijdragen later en nu ook al dat de huidige bestuurders toch ook wat meer op die daden gaan zitten in plaats van alleen maar die woorden. Dus ja, heel interessant gesprek. Dankjewel."

Karen: "Leuk. Ik vond het ook heel leuk om hier te zijn met jullie."

Ruben: "En leuk om af te sluiten nu we een Rotterdammer aan tafel hebben: Geen woorden, maar daden!"

Karen: "Absoluut."

Ruben: "Dankjewel Karen voor je tijd en interessante inzichten. Ook dank aan mijn co-host

Anna. Leuk dat je erbij was. ABN AMRO en Oranje Fonds voor het mede mogelijk maken van deze podcast. Productie: Daniël van de Poppe. Redactie Daphne Sprecher en Nina Berculo. En wil je niks missen van deze reeks? Abonneer je dan nu op de podcast via jouw favoriete podcast kanaal. Dankjewel."