

Improven MasterClass Duurzaam Ondernemen

“Duurzaamheid is niet links en niet rechts, maar met gezond verstand recht vooruit”

Donderdag 14 november vond de jaarlijkse Improven Masterclass plaats in Bunnik, in de Landgoederij. Op deze derde editie stond het thema duurzaam ondernemen centraal met daarin speciale aandacht voor de vraag *hoe kunnen finance en IT de aanjagers worden van een circulaire economie?*

Ruim 150 relaties en collega's luisterden naar het inspirerende verhaal van **Prins Carlos de Bourbon de Parme**, zoon van prinses Irene, over de kansen maar ook de noodzaak tot duurzaamheid. Vervolgens nam transitie manager en duurzame finance professional **Diane Zandee** - Manager Group Control ai. bij Royal Schiphol Group - het woord en ging dieper in op voorbeelden van toepassingen van duurzaamheid in het bedrijfsleven. Door de call to action van deze gastsprekers kan het ook niet anders dat het "blauwe" Improven hart groen kleurde.

The next generation consulting

De avond ging van start met Improven blauwe bubbels en een walking dinner. Vervolgens opende **Jan Bosman**, Managing Partner, de avond. Hij refereerde naar de herkomst en het ontstaan van Improven. Hij benadrukte dat het een consultancy club is waar de bevlogen professionals houden van hun vak... *"consulting with a smile"*. Het gaat niet alleen om inhoud maar ook om het creëren van meerwaarde en maatschappelijke betrokkenheid. Je moet de passie voelen – "Ons blauwe hart klopt dan ook steeds groener", aldus Jan Bosman. Deze avond was bedoeld om elkaar te inspireren de groene harten van organisaties sneller te laten kloppen. Ook Improven wordt steeds actiever op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Voorbeelden zijn onze samenwerking met NL Cares en recent ook met JINC. Echter kan dit altijd beter en dit vraagt om een andere manier van consulting, óók richting de klant. Wij kunnen en willen er niet meer om heen.

Call to action

Prins Carlos vertelt dat het thema duurzaamheid is overgegaan van geitenwollensokken naar een belangrijk thema in de boardroom. De Prins heeft zich de afgelopen 20 jaar ingezet voor onder andere het energie akkoord en geeft aan dat de transitie in Nederland eindelijk vorm krijgt. Nederland is nog nooit zo duurzaam geweest aldus de Prins. Een lineaire economie waarbij grondstoffen uitgeput worden werkt niet meer. Het is een doodlopend systeem. Daarom moeten bedrijven over naar een circulaire economie, *"terug naar de tekentafel"*. Op dit moment bevinden we ons in een transitie periode waarbij men weet dat er iets moet veranderen maar er nog geen concrete antwoorden zijn. Organisaties en overheden zijn zoekende naar het "hoe". Voer voor Consultants natuurlijk... Voorheen waren duurzaamheidsmanagers eenzaam in organisaties waar nu hete afdelingen zijn opgetuigd. Zo heeft ABN een sustainable bureau circulaire transitie opgezet en heeft luchthaven Schiphol als doel gesteld om over 10 jaar afval vrij te zijn. Er zijn bureaus die beweren dat zij expert zijn op het gebied van duurzaamheid, maar we zeiden het al: "we bevinden ons momenteel in een transitie periode". Geen organisatie is momenteel expert. Er liggen dus nog voldoende kansen. Een call to action dus. De vraag is alleen of u ervoor kiest om daarmee uw voordeel te doen. Data is de kracht achter deze transitie, meent de Prins en vormt de basis van de signalering van risico's en kansen. Daarom is de juiste organizational fitness nodig – passend bij de aard en omvang – die bepaalt hoe optimaal om te gaan met innovaties en duurzaamheid. De Prins voegde daaraan toe dat "duurzaamheid niet links en niet rechts is maar het is met gezond verstand recht vooruit".

Op de vraag vanuit het publiek of MVO tegenstrijdigheden met zich mee brengt en op welke manier organisaties het beste tot een juiste belangenafweging kunnen komen, antwoordde de Prins als volgt: "Ten eerste dienen scholen ethiek en duurzaamheid op te nemen in het curriculum en ten tweede dienen organisaties, NGO en wetenschappelijke de adviezen serieus te nemen. Ook al kan er slechts met 98% zekerheid iets worden vastgesteld. Zo is immers de wetenschap". Daarnaast meent Zijne Koninklijke Hoogheid dat de belasting op arbeid naar beneden moet en die van grondstoffen omhoog.

Een circulaire economie de oplossing?

Als aanjager voor een circulaire economie nam Diane Zandee de zaal mee in haar missie om finance en duurzaamheid bij elkaar te brengen. Volgens haar dient bij de overgang van een lineair naar een circulaire business model de hele keten te worden aangepast en staat een ketenonderdeel nooit op zich zelf. Echter, de wereld van transitie is niet makkelijk en veel bedrijven worstelen hiermee, aldus Diane. Als voorbeeld van een circulaire business case

noemde Diane A Product as a Service, waardoor een hele andere manier van samenwerking ontstaat. Zo betaalt één klant niet eenmalig voor een product en wordt de klant eigenaar, maar is de klant een continue afnemer van een product, waardoor er een lange termijn relatie ontstaat. Dit maakt een samenwerking uiterst complex, want hoe zorg je er voor dat de keten gesloten blijft? Daarnaast worden de risico's verlegd. "Enerzijds ben je afhankelijk van klanten die lang bij je blijven en anderzijds ben je afhankelijk van leveranciers die de keten sluitend houden".

De belangrijkste vraag voor veel financials blijft hoe geld te verdienen met dit concept? Dit doe je door heel anders te kijken naar de waarde die het product toevoegt, de behoefte. Denk aan lichturen. Schiphol heeft een contract met Signify gesloten, die betaald worden per lichtuur. Het is aldus Diane belangrijk dat de producent eigenaar blijft omdat hierdoor prikkels ontstaan om duurzamer met materialen om te gaan. Daarnaast zijn data essentieel. Er ontstaat een enorme data-uitwisseling binnen én over de keten! Denk hierbij aan gebruiksdata om je product te verbeteren maar ook aan distributieverandering. Immers, er komen nieuwe processtappen bij, waaronder het gereed maken van hergebruik. Daarnaast wordt de voorfinanciering groter omdat een organisatie langer moet wachten op zijn geld dan bij in het lineaire business model waarbij de klant in één keer het bedrag van een product betaalt. "De ratio's schieten hiermee alle kanten uit", aldus Diane. Bancaire zekerheden zijn op dit moment nog vaak op de traditionele ratio's gebaseerd. Hoe krijgen we die banken mee? Voor finance houdt dit concreet in, dat zij te maken krijgen met nieuwe financieringsvraagstukken en afschrijvingsverplichtingen waar nog geen rekening is gehouden met materialen die eindeloos hergebruikt kunnen worden. Iedereen weet dat een accountant is op zoek naar zekerheden...anders tekent hij niet af". Maar hoe gaan jullie (richting zaal) met deze informatie aan de slag? Een mooi voorbeeld is dat Diane bij Schiphol na enige strijd een sustainability controller heeft aangesteld, welke de performance van de organisatie meet op het gebied van duurzaamheid. Het gaat volgens Diane over gedragsverandering. Zoek de samenwerking op met interne en externe ketenpartners en ga op zoek naar het gemeenschappelijke lange termijn perspectief. Hierin zit, aldus Diane, die prikkel van niet korte termijn winstgevendheid maar lange termijn waardecreatie over generaties heen.

De paneldiscussie

Volgens de Prins is de inzet van een sustainability controller een heel mooi voorbeeld van hoe het wel kan. Het geef een signaal af naar mensen en organisaties die blijvend beweren dat het niet kan. Er kwamen velen vragen uit de zaal. Waaronder de vraag over hoe het zit met de regelgeving. Volgens Diane helpt de regelgeving zeker niet mee om concepten eenvoudig te implementeren. Wel is recent een circulaire accounting coalitie opgericht die zich inzet voor het bevorderen van een circulaire economie. Deze coalitie denkt samen met de beïnvloeders van de regelgeving na over wat er beter zou kunnen en hoe wetgeving hierop aangepast kan worden. Helaas is het zo dat organisaties aan regelgeving gebonden zijn, waardoor zij op dit moment toch andere keuzes maken. Hierin biedt de coalitie hopelijk uitkomst.

Eén ander goed voorbeeld uit de praktijk, aldus de Prins, is dat bouwbedrijven steeds meer verantwoordelijk worden gehouden voor het onderhoud en eigenaarschap van een project. Hierdoor wordt een bouwbedrijf geprikkeld een brug beter te bouwen want het gaat nou eenmaal om geld en risico's. Daarnaast kan een circulaire business case ook kostenvoordeel met zich mee nemen. Denk aan Mitsubishi, die door hun vernieuwde model op basis van liftbewegingen 20% goedkoper is dan al hun concurrenten. Met behulp van notarissen heeft Mitsubishi een contractvorm gemaakt waarbij de risico's geborgd zijn. Dit contract hebben ze publiekelijk gemaakt zodat iedereen hetzelfde model kan gebruiken. Op de vraag: hoe duurzaam Schiphol eigenlijk is, werd door de Prins stellig geantwoord dat Schiphol geen luchtvaart maatschappij is maar een luchthaven en dat de airlines de grootste vervuilers zijn, "Schiphol is héél goed bezig". Wel kan Schiphol beïnvloeden volgens Diane door hogere tarieven te rekenen voor meer vervuilende vliegtuigen - en dat doen ze.

De allerlaatste vraag ging over het waarom; waarom wordt er door de boardroom voor de duurzame route gekozen? Hierop antwoordde Prins Carlos dat er meerdere motieven zijn, maar dat de grootste motivatie is dat de politiek én het bedrijfsleven wereldwijd om zijn. Ten tweede heeft de divesting movement een enorme klap gegeven en lijden de fysieke veranderingen in het klimaat echt tot andere risicoanalyses. Volgens Diane is "het wachten op ons om die business cases rond te krijgen en de financiering erbij te vinden". Juist leiderschap is hierin heel belangrijk. Volgens Jan is de verbinding tussen leiderschap en duurzaamheid het onderwerp voor discussie tijdens het dessert en riep iedereen op na te denken over wat hij/zij zelf kan doen om deze transitie vorm en invulling te geven.

Auteur: Bibi Looijestijn consultant bij Improven.