

Wetenschappers rukken uit

Wetenschappers rukken uit om de nieuwste duurzame businessmodellen te analyseren. Met deze kennis kunnen onderzochte bedrijven hun processen versnellen, opschalen en de impact meten. Kunnen ook andere bedrijven van dit project profiteren? Een *longread* over het onderzoek van NWO en Het Groene Brein.

+ TEKST JAN BOM

HET PROJECT OVER LEIDERSCHAP

Wat is duurzaam leiderschap? Zelfs goede leiders hebben de grootste moeite om de echte wereld een plaats te geven in hun duurzame managementsysteem. Bart de Bruin (1965) van de Stichting Phusis is de eerste manager in de zorg om dat probleem te erkennen. Zijn probleem is nu juist dat de jongeren die hij helpt niet of nauwelijks onder te brengen zijn in het reguliere financieringssysteem van de gezondheidszorg, met indicaties en daaraan gekoppelde budgetten. “Wie toewerkt naar de oplossing van het probleem, verliest de financiering. Zo cynisch is het”, zegt De Bruin. “Daarom hebben grote instellingen in de zorg graag honderden bewoners met een indicatie van de hoogste categorie, want dat levert tientallen miljoenen op van het zorgkantoor. Op dat budget is de organisatie ingericht. Op papier staat de klant centraal, maar in werkelijkheid niet. Voor ons werkt dat systeem niet, want wij richten ons op jongeren met een gedragsprobleem. Dat kan zijn door een verstandelijke beperking vanaf de geboorte, daarna versterkt worden door drank- en drugsgebruik, overmatige seks, waardoor ontsporing ontstaat. Door grensoverschrijdend gedrag zijn zulke jongeren niet te handhaven in een gewone baan. Daar is begeleiding voor nodig en daarna gaat het beter. Dat moet je aan instanties rapporteren. Doe je dat niet, dan ben je alleen bezig je eigen instantie in stand te houden. Dat budget valt dus weg, ook al is er altijd nog wat nazorg nodig, om terugval te voorkomen. De budgettering van de gezondheidszorg heeft daarom niets te maken met het welzijn van deze doelgroep. Anders zou er wel een aangepast budget voor begeleiding achteraf zijn.”

“Ook bij duurzaam leiderschap heb je de oude wereld te respecteren, die neem je mee in je denken”

BART DE BRUIN, DIRECTEUR VAN DE STICHTING PHUSIS

Wat is in zo'n situatie duurzaam leiderschap? De Bruin zoekt naar een formulering. Als het om het systeem van de gezondheidszorg gaat: “We bouwen een eigen context die is gebaseerd op verlangen naar perspectief, niet op problemen. We hebben daarin de oude wereld te respecteren, die neem je mee in je denken.” En over de behandeling van zijn jongeren: “Dat je niet veroordelend bent over wat ze niet lukt, dat niet alles

perfect is, dat je niet straft op fouten maar deze accepteert. Daarvoor in de plaats gebruik je vertrouwen. Trust is een must.”

En wat is het belang om met zijn stichting deel te nemen aan het onderzoek naar duurzame businessmodellen, in het bijzonder aan het project dat ingaat op leiderschap en het meten van waardecreatie? “Door onze praktijk te onderzoeken, hoop ik op een externe rapportage waaruit blijkt dat het een fabeltje is dat gemeenten weten wat goed is voor mensen met een beperking en welke hulp ze nodig hebben. Ik hoop ook dat er gekeken wordt naar het Scandinavische model waarbij mensen die hulp nodig hebben een voucher krijgen. Zijn ze niet tevreden met een hulpverlener, dan gaan ze ergens anders heen. In Zweden, Noorwegen en Denemarken begint dit model al bij de geboorte, wanneer er een dossier van je wordt gemaakt. Het zou me heel wat waard zijn als we onze eigen mammoettanker van systemen in de zorg op zijn kop konden krijgen. Leiderschap is de regie aan de mensen teruggeven, ook aan mensen met een beperking.”

“De systeemwereld sluit niet mooi aan op de leefwereld”

MARGREET BOERSMA, LECTOR DUURZAAM FINANCIËEL MANAGEMENT AAN DE HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN

Het is lector duurzaam financieel management aan de Hanzehogeschool Groningen Margreet Boersma (1971) die dit stuk van het leiderschapsproject onder haar hoede heeft genomen.

Voordat Boersma lector werd, werkte ze bij Physis en leerde daar directeur De Bruin persoonlijk kennen. Ze omschrijft hem als een man met bijzondere leiderschapskwaliteiten, die botsen met de formele structuren in de zorg. Ze omschrijft het kernprobleem van de werkwijze van Physis als volgt: “De systeemwereld sluit niet mooi aan op de leefwereld.”

Boersma: “Dat is uiteindelijk ook het thema van ons deel van het onderzoek geworden. Ik zie dat De Bruin iets doet met leiderschap dat ik in grotere zorginstellingen verder niet zie. Namelijk: hoe houd je de regelgeving over de wijze met cliënten omgaan zo ver mogelijk buiten hun leefwereld weg? Deze directeur filtert heel erg wat hij daarvan wèl laat doorsijpelen en wat niet. Dat brengt hem op een spanningsvol vlak. Hij wordt geacht formeel verantwoording af te leggen. Maar hoe kan hij dat doen? Hij kan niet makkelijk alle puntjes op de vragenlijst afvinken.”

Nog concreter: “Er is een incident geweest, waarna de inspectie langskwam. Dan wordt gevraagd om bewijsmateriaal, om protocollen. Dan zegt De Bruin: ik werk niet met protocollen, maar met relaties en dialoog. Dat is niet tastbaar, niet zichtbaar. Daarvoor moet jullie aanwezig zijn om zelf te zien wat er gebeurt... Maar dat doet de inspectie niet, dat is nu eenmaal niet gangbaar.”

Boersma concluderend: “De waardecreatie wordt dus niet begrepen. Wat kan de wetenschap hieraan bijdragen? De Bruin heeft behoefte aan verduidelijking van zijn leiderschap en bijbehorend besturingsmodel. Hopelijk kan een inspectie en andere organisaties dan begrijpen hoe deze bijzondere doelgroep geholpen wordt, ook al past het niet binnen bestaande kaders. Is dit model toepasbaar op meer instellingen in de zorg, die hetzelfde keurslijf als knellend ervaren? Dat is dus het idee van dit leiderschapsonderzoek. Wat doet Bart wel en wat niet? In wat voor situatie brengt hem dat? Wat kunnen andere organisaties daarvan leren? Hoe kunnen we het systeem anders maken zodat de intentie van de hulp overeind blijft?”

Het onderzoek wordt door twee promovendi (aio's) uitgevoerd. Het is een opmerkelijke combinatie: een accountant en een organisatiepsycholoog. Boersma: “De wereld van het management is er een van strategie, visie, vertalen in jaarplannen, begrotingen, audits, jaarrekeningen. Onze veronderstelling is dat de echte wereld, het echte leven, hierin niet wordt meegenomen. Het wringt tussen die twee werelden. Hoe kunnen we ze samen brengen?”

Boersma verwacht dat het onderzoek een nieuwe visie op duurzaam leiderschap kan

opleveren. "Dat is nu: ik vraag medewerkers om een plan en check of ze dat uitvoeren. De werkelijkheid is veel dynamischer, er is interactie in de relatie." Boersma en haar mede-onderzoekers zijn vooralsnog druk geweest met wetenschappelijke literatuurstudie. "Een stapje naar achteren om bruikbaar onderzoek te vinden", zegt ze. "En dan met die verzameling informatie weer de praktijk in, om die kloof proberen te dichten."

"Heel anders wordt het denken wanneer het management naar de maatschappij kijkt en daar problemen in kaart brengt, waar de onderneming mogelijk iets aan zou kunnen doen"

ROB VAN TULDER, HOOGLEERAAR INTERNATIONAL BUSINESS-SOCIETY MANAGEMENT AAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT

Haar onderzoek is maar een deel van het project naar leiderschap. Hoogleraar Rob van Tulder is de projectleider en functioneert overziet alle onderzoeksvelden van dit project dat als volledige naam draagt: 'Transitie naar duurzame bedrijfsmodellen, leiderschap en het meten van gedeelde waardecreatie'. Dat laatste is een Nederlandse vertaling van het internationale 'Shared Value Creation', een begrip dat (MVO) managers veelvuldig gebruiken, maar voor de buitenwereld ondoorgrondelijk jargon is. Ook voor wetenschappers is niet duidelijk wat deze nieuwe waardepropositie in praktijk inhoudt.

Volgens Van Tulder (1956), hoogleraar International Business-Society Management aan de Erasmus Universiteit, bestaat het eerste goede praktijkvoorbeeld zelfs nog niet. Hij noemt het Zwitserse concern Nestlé als voorbeeld, dat claimt het begrip te hebben geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Nestlé zou daardoor meerwaarde creëren voor de samenleving. Zo zouden al meer dan een miljoen vrouwen in Azië en Afrika kans op een beter leven hebben gekregen door hun werk bij het concern.

Van Tulder vindt dat geen duidelijke uitleg: "Het is met een begrip als 'Shared Value Creation' net als met het woord 'duurzaam': Je kunt het gebruiken, maar het zegt eigenlijk niets. Je moet het uitleggen. Bij gedeelde waardecreatie levert een bedrijf een product dat voor de winst van de onderneming van belang is, maar tegelijkertijd ook maatschappelijk waarde oplevert. Neem de zeep van Unilever. Goed voor de balans van het concern, maar ook van maatschappelijke waarde omdat mensen door een betere hygiëne minder ziek worden en ouder worden. Dat is een simpel voorbeeld." Van Tulder heeft wel een verklaring voor de vernieuwde belangstelling voor een concept dat blijkbaar al heel oud is. "Dat komt omdat het begrip in het denken over duurzame businessmodellen steeds vaker wordt omgedraaid. Heel anders wordt het denken wanneer het management begint met het kijken naar de maatschappij en daar problemen in kaart brengt, waar de onderneming mogelijk iets aan zou kunnen doen. Daar komt dat voorbeeld vandaan dat Nestlé gebruikt. Er is armoede op de wereld. Door vrouwen loon te betalen wordt die armoede minder. Maar het is moeizaam, want er zijn wel meer concerns die werk bieden in ontwikkelingslanden. DSM doet het anders met nadenken over voedselzekerheid. Eerst het probleem in kaart brengen. Dan pas de vraag stellen: hoe gaan we zo produceren, dat die voedselzekerheid veilig wordt gesteld? Het omdraaien van de ondernemerslogica is een ongelooflijk belangrijke filosofie. Je pakt als management maatschappelijke noden aan, met kennis die binnen het bedrijf aanwezig is. Het verhoogt daarmee je maatschappelijke relevantie. Daardoor creëer je aandeelhouderswaarde."

Tulder wil een extra kanttekening maken: "Michael Porter heeft het begrip gedeelde waardecreatie in de Harvard Business Review sterk gepopulariseerd. Het komt van oorsprong uit de hoek van de sociale ondernemingen, kleinschalige initiatieven. Porter gaf aandacht aan grote ondernemingen door de vraag te stellen: kun je dat opschalen? Internationaliseren? Maatschappelijke organisaties en overheden hebben daar meer moeite mee. Die maken in principe geen producten of winst. Waar krijg je dan het geld vandaan om op te schalen en nog meer maatschappelijke waarde te creëren?"

HET PROJECT OVER **IMPACT**

“**W**e moeten leren wat er is gebeurd.” Zo kort vat ondernemer Ruud Koornstra (1964) zijn motivatie toe “om mezelf ter beschikking van de wetenschap te stellen”. Wie kent hem niet? In de duurzaamheidswereld iedereen, want jarenlang betrad hij elk podium om daar een ledlampje uit zijn jasje tevoorschijn te toveren. Met een breed stralende lach knipte de directeur van investeringsmaatschappij Tendris het lampje aan en begon zijn pleidooi voor de overgang van het energieverblindende elektrische peertje naar deze nieuwe technologie. Die hij hoogstpersoonlijk op de markt bracht waarmee hij het nationale lichticoon Philips uitdaagde.

Is dat gelukt? En is dat aan Koornstra te danken? Mag hij dit wapenfeit op zijn persoonlijk conto schrijven, of is dat teveel eer? Koornstra deed meer en ook dat is de moeite van het terugblikken waard. Brak hij daarvoor met het bedrijf Durion/Oxxio de markt voor duurzame energie-aanbieders open? Het zijn stuk voor stuk vragen die gaan over impact. Koornstra zelf, daarover: “Om hier achter te komen heb ik mijzelf en mijn bedrijf volledig ter beschikking van de wetenschap gesteld. Mijn aanbod is: interview eerst mij en vraag dan aan iedereen in en om het bedrijf heen of ik gek ben. Ik roep maar wat. Het is goed dat er iemand kijkt of wat ik allemaal beweer ook echt aantoonbaar is.”

“Ik roep maar wat. Het is goed dat er iemand kijkt of wat ik allemaal beweer ook echt aantoonbaar is”

RUUD KOORNSTRA, OPRICHTER EN BESTUURDER VAN TENDRIS

Het is in dit geval de wetenschapper Niels Sprong die onderzoekt of de maatschappelijke impact van duurzame bedrijven te bewijzen valt. Hij krijgt uiteraard alle anekdotes van Koornstra te verwerken. Van vragen als: kwam het ledlicht werkelijk bij Tendris vandaan, tot aan de check of de traditionele lichtindustrie werkelijk heeft beweerd dat deze lichtbron kans op kanker bij kinderen zou veroorzaken. Volgens Koornstra werd dat wel gezegd. “Heftige tegenwerking, heel vilein. Maar oud-president Clinton was enthousiast, de Dalai Lama ook. En toen de Postcode Loterij onze ledlampen ging weggeven ontstond er een storm die niet meer tegen te houden was.”

Sprong (1984) hoopt op dit onderzoek te promoveren aan de Radboud Universiteit van Nijmegen. De jonge onderzoeker heeft inmiddels met Koornstra kennis gemaakt en de verhalen gehoord. “We kennen de dingen die Ruud doet”, erkent hij. “In de voorbereiding van dit onderzoek zijn we ook literatuur tegengekomen over karaktereigenschappen van de entrepreneur; dat is zelfs een literatuurstroming. Maar mijn onderzoek gaat niet zozeer over persoonlijkheid. Voor mij is de vraag interessant: Welke activiteiten hebben effect? Op wat voor manieren kun je impact maken?” Weg dus van het anekdotische, naar het algemene, waar andere duurzame bedrijven van kunnen leren. Sprong: “Wat doet een entrepreneur nog meer? Welke patronen kun je herkennen? Op deze manier wordt wat Ruud heeft gedaan generaliseerbaar en nuttig voor anderen. Ook vragen als: wat is er misgegaan? Wat was de invloed op wat consumenten nu vinden? Hoe stelde de ondernemer een team samen?” Koornstra financiert het onderzoek deels mee, een voorwaarde van NWO.

“Met welke activiteiten sla je een deuk in een pakje boter en hoe meet je die deuk?”

PROMOVENDUS NIELS SPRONG VAN DE RADBOUD UNIVERSITEIT

Sprong is nu een jaar werkzaam als onderzoeker. Hij sloot eerdere studies cum laude af, onder andere aan de Maastricht University en de Vrije Universiteit. Na een voorbereidende literatuurstudie werkt hij nu aan de eerste van drie papers. Deze zullen uiteindelijk tot een promotie leiden, die meer inzicht moet verschaffen in de

vraag hoe 'ondernemingen die duurzame innovaties introduceren bijdragen aan het creëren van een markt voor die innovaties'. Hij overlegt hierover wekelijks met dr. Bas Hillebrand, associate professor Marketing.

Sprong gaat dus dieper in op marktcreatie. "Met welke activiteiten sla je een deuk in een pakje boter en hoe meet je die deuk?" Hij kijkt daarna ook naar kwantitatieve aspecten, zoals de vraag: welke activiteiten zijn van invloed op duurzame veranderingen? Sprong veronderstelt dat het benaderen van een breed scala aan stakeholders van belang is op de uiteindelijke impact van een onderneming. "Dat deed Koornstra ook. Die multi-stakeholderdialoog was vernieuwend. Hij zocht ngo's op, sprak met media, overheden, financiers, klanten, collega bedrijven. Hij gaf lezingen in het onderwijs. Activiteiten als 'educatie', zijn voor ons onderzoek aandachtspunten. Door je ook in het onderwijs te laten zien kun je bijvoorbeeld toekomstige elektriciens enthousiast maken voor duurzame energie, om zich in die richting te ontwikkelen. Zo ontstaat kennis die veranderingen mogelijk maakt."

We moeten dus vooral geen wetenschappelijke biografie naar de persoon Koornstra verwachten. Sprong: "Met Koornstra heb je het over de categorie duurzame startups. Ik ben ook geïnteresseerd in de vraag hoe dit bij bestaande bedrijven werkt. Of en hoe deze met duurzame innovaties tot een systeemverandering komen en daarmee een duurzame maatschappelijke impact hebben. Ik ben voor deze studie nog op zoek naar goede voorbeelden." Ook dit onderzoek levert mogelijke betrouwbare meetinstrumenten voor maatschappelijke impact op, maar zeker ook tal van praktische tips voor managers en startups.

HET PROJECT OVER **INNOVATIE**

Werken bedrijven met een duurzaam businessmodel sterker samen met meerdere niet-commerciële organisaties dan traditionele bedrijven? Ontstaat door een gezamenlijke ontwikkeling innovatie?

Onderzoekster Dorith Vermunt van de Universiteit Utrecht mag vaststellen of dit geval is bij Modulo Milieustraten, de startup van 'bedrijvendokter' Ron van Ommen (1957). Afvalstraten zijn van oudsher pleinen met daarop een wirwar van bakken voor het storten van diverse soorten afval: snoeiafval, sloophout, matrassen, papier en karton, piepschuim, ijzer, asbest... Modulo organiseert het anders en plaatst een soort van opengewerkte Legoblokken, maar dan van beton en tot 8000 kilo per stuk zwaar. Strak tegen elkaar geplaatst met zware bouten ontstaat een verhoogd platform met een oprit van 11 graden om met de auto naar boven te rijden. En dat is een stuk makkelijker bij het uitladen. Vanuit de kofferbak of een gehuurde bak kunnen automobilisten hun afval gewoon naar beneden gooien, waar de containers staan. Geen gedoe meer met vrachtauto's die op hetzelfde terrein moeten zijn, geen opstoppingen meer van mede-afvalbrengers.

"De hele milieustraat kan in drie dagen worden opgebouwd", stelt Van Ommen, die acht jaar geleden startte met de uitrol van het van oorsprong Franse idee. "Kan ook weer in drie dagen worden afgebroken om naar een andere plek over te brengen. De opbouw van een oud type milieustraat kan zeker drie maanden duren, met het ingraven van de bakken voor de containers. Dit systeem is heel dynamisch en daar is in deze tijd behoefte aan. Gemeenten fuseren, rationaliseren, voegen hun afvalverzamel punten samen en moeten dan steeds opnieuw hoge kosten maken bij verhuizing. Dat hoeft dus niet meer. Ik ben bij 40 procent van de gemeenten langs geweest. Een op de drie is van plan hun milieustraat te verplaatsen."

"Een afvalstraat krijgt het karakter van een duurzaamheidscentrum voor het halen en brengen van grondstoffen"

RON VAN OMMEREN, DIRECTEUR MODULO MILIEUSTRATEN

Duurzaamheid is vaak onzichtbaar. Van Ommeren tikt tegen de wand van een betonnen module. “Er zit geen nieuw grind of zand in. We hebben geen extra grondstoffen aan de aarde onttrokken. In plaats van keitjes hebben we eco-granulaat gebruikt, gemaakt van oud asfalt. Speciaal bewerkt tot secundaire grondstof. Het past in onze filosofie van circulaire economie, dus hergebruik van materialen. En dat toegepast op een plek waar steeds meer mensen zelf hun grove afval komen wegbrengen, omdat steeds meer gemeenten geld beginnen te vragen wanneer het aan huis wordt opgehaald.”

Van Ommeren opent de deuren van de onderverdieping van de Milieustraat in Soest en toont de extra bergruimte die hier is ontstaan. Hele gangen liggen vol met plastic zakken polystyreen, beter bekend als piepschuim. “Vier verschillende gemeenten komen dat hier brengen. Je moet eerst 60 kuub verzamelen wil de verwerker het gratis komen ophalen. Dat is een behoorlijke berg. Past hier allemaal in en het kan niet wegwaaien.”

Maar extra opslag is niet wat Van Ommeren in zijn hoofd heeft met deze vrijgekomen ruimte, onder het wegdek waar auto's af en aan rijden. Ramen zitten er nog niet in de constructie, maar toch: waarom zouden hier geen winkels of reparatieshops in kunnen komen? Van Ommeren: “Wat is nu logischer dan dat mensen hier spullen kunnen afgeven, zoals dat gebeurt voor Kringloopwinkels? Met dit verschil dat organisaties als Rataplan, Noppes, Het Goed en Opnieuw & Co hier zelf kunnen intrekken. En de mensen van het Repair Café niet te vergeten. Voor sociale ondernemingen is het ook een plek om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden. Kunstenaars die met afval werken. Dan ontstaat niet alleen een toeloop van bringers, maar ook van kopers. Het krijgt het karakter van een duurzaamheidscentrum. Gemeenten kunnen zo laten zien dat ze het thema ‘afval is grondstof’ serieus nemen.”

“Ik kan me voorstellen dat milieustraten in de toekomst ook een haalfunctie krijgen”

WIM VAN LIESHOUT, DIRECTEUR HVC

Interessant voor dit onderzoek is dat Modulo Milieustraten, precies zoals de onderzoekers veronderstellen, in de ontwikkeling nauw samenwerkt met de beheerders van de terreinen. Sterker nog, het was directeur Wim van Lieshout van afval- en energiebedrijf HVC in Alkmaar die hem een geslaagde start gunde. Van Ommeren erkent dat: “Van Lieshout durft voorop te lopen. Zo iemand heb je nodig. We mochten het eerste station in Lelystad voor hem neerzetten. Dan kun je iets laten zien, aan andere belangstellenden. Het idee is concreet geworden.” Andere projecten zijn inmiddels te vinden in

Beverwijk, Woerden, Sliedrecht, Zaandam, Utrecht en Den Haag.

HVC bezit inmiddels zes milieustraten (van de 17) van Modulo. Directeur Wim van Lieshout van HVC vindt het ‘teveel eer’ om te zeggen dat Modulo er zonder hem niet zou zijn geweest. “Toen Van Ommeren het concept bij ons presenteerde, herkennen wij het circulaire denken. Je maakt iets wat waarde houdt en heel zichtbaar is voor de gebruiker. Ook belangrijk was voor ons de flexibiliteit van het systeem. Het aantal afvalbakken neemt nog steeds toe. Net als met lego kun je Modulo uitbreiden. We proberen daarom op terreinen extra ruimte vrij te houden, voor het geval dat nodig is.”

Over het mogelijke toekomstige gebruik van de ruimte onder het verhoogde rijplatform: “Het is nu nog niet zo, maar ik kan me ook wel voorstellen dat de milieustraten in de toekomst een haalfunctie krijgen. Niet zo zeer voor kleding, mensen houden van winkelen in een gezellige winkelstraat. Maar met een kopje koffie erbij zijn zulke ruimtes wel geschikt voor hergebruik en demontage, voor reparatie, voor kringloopachtige bedrijven. Ik kan me voorstellen dat je bij een hoger serviceniveau ondernemers aantrekt die dat wel zien zitten. Misschien een uitleenstation voor

zaken die je tijdelijk nodig hebt, zoals gereedschappen, tenten, zagen, een acculader, een fietsendrager, een imperiaal voor op de auto. Dan haak je ook in op de deeleconomie.”

“Zou duurzaam beleid bij bedrijven werkelijk tot veel meer duurzame innovatie leiden?”

MARKO HEKKERT, HOGLERAAR ‘DYNAMIEK VAN INNOVATIESYSTEMEN’ AAN DE UNIVERSITEIT UTRECHT

Het project ‘Innovatiesystemen –organisatie’ staat onder supervisie van Marko Hekkert (1971), hoogleraar ‘dynamiek van innovatiesystemen’ aan de Universiteit Utrecht. Hij is hoofd van de sectie Innovatiewetenschappen en wetenschappelijk directeur van het Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling. Hij sprak over zijn vakgebied op de jaarvergadering van De Groene Zaak en Het Groene Brein, waar hij zitting heeft in de Raad van Toezicht.

Volgens Hekkert is nu nog niet bewijsbaar dat het voor ondernemingen loont om ‘groen’ te zijn, zonder een overheid die met wetgeving duurzame ontwikkeling afdwingt. Er is een duidelijk onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen innovaties. Ook Hekkert haalt de Amerikaanse business-goeroe Michael Porter aan, met zijn beroemde hypothese: ‘Als de overheid heel streng milieubeleid voert, is dat goed voor de bedrijven die daaraan onderworpen worden.’

Volgens Hekkert plukt Nederland de vruchten van dit beleid uit de vorige eeuw, met een bloeiende recycling- en afvalindustrie, die voorop loopt als het om vindingen en processen gaat. Hekkert: “Belangrijk is dat je door wetgeving voorkomt dat er concurrentievervalsing optreedt en dat hoge kosten niet zo aan de orde zijn.” Maar hard bewijs dat bedrijven ook zonder wetgeving zo innovatief zouden zijn geworden? Hekkert durft het niet te geven.

Daarom blijft nog steeds de vraag overeind: zou duurzaam beleid bij bedrijven werkelijk tot veel meer duurzame innovatie leiden? Er is daarvoor volgens Hekkert net zo veel negatief als positief bewijs te vinden. “Aan de positieve kant zie je dat bedrijven veel effectiever grondstoffen zijn gaan gebruiken en daardoor competitiever zijn geworden.” Om meteen weer een terzijde te plaatsen: “Maar daardoor verander je niet de kern van de bedrijfsvoering.”

Dus wat als de overheid niet ingrijpt? Volgens Hekkert leidt dat tot een gunstiger Ausgangssituatie voor bedrijven met een heel goed management. “Die komen sterker uit de competitie.”

De tegenkrachten zijn echter groot. Hekkert: “Gevestigde belangen gebruiken elke denkbare strategie om bedreigende vernieuwing te vertragen. Alles wordt daarbij ingezet. Het verspreiden van misleidende informatie. Het uitsluiten van nieuwe technologie in regelgeving en in standaarden, of zelfs het opstellen van belemmerende standaarden. Defensief patenteren, zodat vindingen niet gebruikt kunnen worden, tot en met het opkopen van innovatieve bedrijven.”

Hekkert is vooral geïnteresseerd in ‘radicale innovaties’, nieuwe technologie die de toekomst heeft en niet meer te stoppen is. Noem de opkomst van het internet. Echte vernieuwers komen echter nogal wat hobbels op hun weg tegen. “Het is voor innovatieve bedrijven lastiger de kosten snel terug te verdienen. Dat duurt langer. Je moet de voorsprong dus lang volhouden. Echt voordeel is dat echte innovatie moeilijker te imiteren is. Dan heb je wel een competitief voordeel. Innovatievere bedrijven ondersteunen dus streng beleid, dat levert competitief voordeel op.”

Deze algemene ‘lessen’ toetste Hekkert in de automobielindustrie, waar hij producenten van elektrische auto’s als Tesla tot de radicale vernieuwers rekent. In een publicatie in Economisch Statistische Berichten (ESB) stelt hij: “Deze studie laat zien dat radicale innovatie vooral komt van bedrijven die minder succesvol zijn in de bestaande technologie. Om deze minder succesvolle bedrijven te ondersteunen in hun inno-

vatiestrategie, en om een transitie naar een duurzamer mobiliteitssysteem te faciliteren, worden beleidsmakers aanbevolen de vraag naar elektrische auto's te vergroten. Dit kan verwezenlijkt worden met beleid gericht op het informeren van consumenten over elektrische auto's, het bieden van financiële voordelen voor consumenten die een elektrische auto aanschaffen, het reserveren van parkeerplaatsen voor elektrische auto's en het verbeteren van de laadinfrastructuur."

De auto-industrie is één voorbeeld, maar Hekkert wil er meer onderzoeken. "Wij weten nog niet veel van bedrijven die kiezen voor radicale opties, of bedrijven die daar nu al hun geld mee verdienen. We hebben tot nu toe vooral anekdotisch bewijs. Ik zou er graag wetenschappelijk bewijs voor willen vinden."

De speurtocht leidt dit project ook naar de provincie Zeeland, waar bedrijfsleven en overheden gezamenlijk interessante projecten realiseren. Zo komt er in Zeeuws-Vlaanderen een eco-park, met huisjes die omspoeld worden door zeewater, dat door een sluis bij hoog water het land in stroomt. De getijdencentrale bij de Oosterscheldekering is een ander huzarenstukje van samenwerking tussen commerciële en niet-commerciële partijen.

HET PROJECT OVER **OPSCHALING**

Van de aanbieders van transport in de deeleconomie staat Snappcar voor de laatste opgave: burgers die hun eigen auto tijdelijk afstaan aan een andere berijder. Dan moet je je wagen vooral niet als statussymbool zien. Het grote verschil tussen Snappcar en andere deelauto-initiatieven is: wie zit er achter het stuur? Bij het van oorsprong Franse Blablacar is dat nog steeds de eigenaar. Deze nodigt anderen uit om tegen een hele schappelijke vergoeding mee te rijden op lange ritten, van Amsterdam naar Parijs of Berlijn, bijvoorbeeld. Voor Uberpop ging hetzelfde op. Bij dit initiatief werd de eigenaar van de auto zelfs taxichauffeur, zonder over de vereiste papieren te beschikken, totdat de praktijk verboden werd. Voor Snappcar is er dus een extra hindernis te nemen: je verhuurt je eigen auto aan een buurtgenoot zonder zelf mee te gaan tijdens de rit. Bij het huren van auto's zoals Greenwheels bestaat deze drempel niet of is minder hoog, maar dit businessmodel wordt door wetenschappers eerder ingedeeld in de categorie 'vernieuwde leaseconstructies' dan onder de zuivere 'deeleconomie'.

Mensen schrikken soms toch nog terug om een auto van de buurman te huren. Het is niet anoniem meer."

PASCAL ONTIJD, MEDE-OPRICHTER VAN SNAPPCAR

Pascal Ontijd (1981), een van de twee oprichters van Snappcar, wil graag over alle beschikbare kennis beschikken die zijn bedrijf kan helpen bij het opschalen van activiteiten. Daarom werkt ook hij graag mee aan het nationaal onderzoek naar duurzame businessmodellen.

Ontijd kent zelf de drempels die er zijn maar al te goed. "Mensen schrikken soms toch nog terug om een auto van de buurman te huren. Het is niet anoniem meer. Stel dat er iets gebeurt, een ongeluk, een spiegel er af. Alles is verzekerd door ons, maar toch. Vervelend. De mindset van het bezit moet nog om."

Snappcar telt ondanks de weerstand toch al 20 duizend aanbieders van auto's. Ontijd: "Vooral in de vier grote steden. Daar is ook de vraag het grootste. We hebben nu een aantal van 200 duizend gebruikers, dus een verhouding van 1 op 10."

Hoe dit initiatief op te schalen? Ontijd doet dat door ook actief te worden in andere landen in Noordwest-Europa, zoals Denemarken, Zweden en Duitsland. Ontijd: "We hopen in 2018 op 250 duizend gedeelde auto's in Europa te staan, met 2 miljoen deelnemers." Inmiddels werken bij Snappcar 35 mensen.

“Wijken gaan gezamenlijk een auto aanschaffen en gebruiken”

KOEN FRENKEN, HOGLERAAR INNOVATIESTUDIES UNIVERSITEIT UTRECHT

Als het over opschaling gaat, voorziet projectleider Koen Frenken (1972) een ontwikkeling, waarbij in de toekomst wijken en dorpen gezamenlijk een ‘eigen’ auto zullen gaan delen. Dat is volgens de hoogleraar innovatiestudies aan de Universiteit Utrecht een logische ontwikkeling, met de opkomst van de deeleconomie in combinatie met stagnatie en zelfs terugloop van het openbaar vervoer. Wanneer het platteland steeds slechter bereikbaar is met het openbaar vervoer, zullen burgers met eigen oplossingen komen.

Frenken denkt nog iets verder: “Ik zie de leasekosten van auto’s steeds verder dalen. Ook leasemaatschappijen innoveren en zoeken nieuwe markten. De prijs van een leasewagen voor particulieren daalt. Het is logisch dat er initiatieven zullen ontstaan, waarbij een buurt gezamenlijk een auto neemt, om op deze manier toch in hun vervoersbehoefte te kunnen voorzien.”

Frenken wijst op de rol van de overheid: “Om deze ontwikkeling mogelijk te maken moet er een beter ICT-beleid komen, meer opties voor de weg. Systemen die autorijders begeleiden in het in colonne rijden, in het rekening-rijden, in het mijden van de spits, in combinatie met flexibele werktijden van bedrijven. De bouw van zulke ICT-infrastructuur moet wel gefinancierd worden.”

Frenken heeft inmiddels vanuit het onderzoek een eerste publicatie gedaan door het gebruik van autodelen in verschillende grote Europese steden met elkaar te vergelijken. “Dan zie je enorme verschillen. Autodelen is overal heel populair in plaatsen met een historische binnenstad, want de infrastructuur is niet berekend op zoveel auto’s in eigen bezit. In Almere, waar wel ruimte is, is autodelen dan ook niet heel erg populair”, vat hij de conclusie bondig samen. Een andere factor is het aantal eenpersoonshuishoudens. Hoe meer studenten een stad telt, hoe vaker autodelen van de grond komt. De omvang van een stad speelt ook een rol. “Je ziet bijna nooit initiatieven als Greenwheels slagen in steden met minder dan 100 duizend inwoners.” Autodelen is in Zwitserland van oudsher het grootste, nu met 100 duizend beschikbare deelauto’s.

HET PROJECT OVER **CIRCULAIR INKOPEN**

De ondernemende inkoper heeft de sleutel in handen om de circulaire economie te ontsluiten. Hoogleraar Bart Vos van de Tilburg University onderzoekt deze poortwachters. Vos is NEVI hoogleraar inkoopmanagement en duikt vooral in de vraag wat de rol van inkoopafdelingen voor rol spelen in de transitie naar circulaire ketens.

De ondernemende inkoper bestaan al, volgens Vos, maar nog nauwelijks in de wetenschappelijke literatuur. De fase van het onderzoek naar wetenschappelijke literatuur op dit gebied levert weinig op. Vos: “Eén recent proefschrift. Niet veel meer. Reden om binnen ons NWO-project promotieonderzoek te doen.”

Het ontbreken van een bestaande wetenschappelijk basis kun je van twee kanten bekijken. Jammer dat er geen fundament is waar op verder kan worden gebouwd. Fijn, omdat ook in de wetenschap pionierswerk lonend kan zijn.

Vos blijft er bescheiden onder: “Voor het grote publiek is dit waarschijnlijk volstrekt oninteressant. Waarom hebben wij behoefte aan een ondernemende inkoper, een ander soort inkoper die niet een offerte voorschrijft, maar in dialoog met aanbieders tot een vraag komt? Voor ons is het omschrijven van wat zo’n entrepreneur doet echt wel een mijlpaaltje.”

De eerste ervaringen zijn bekend en komen vooral uit de textielbranche en kantoorinrichting. Dat zijn de koplopers, volgens Vos. Hij kent de betrokkene organisaties

goed vanuit zijn begeleidende rol bij de Green Deal Circulair Inkopen. Interface is een heel bekende koploper, de stoelen van Herman Miller, Ahrend ruikt op, door ingenomen meubelen te herstellen, te moderniseren en via een eigen webshop aan bedrijven en particulieren weer aan te bieden.

Vragen die Vos wil beantwoorden zijn: welke product-service-systemen spelen bij circulaire inkoop een rol? Hoe komen afspraken over hoogwaardig hergebruik aan het einde van de gebruiksfase tot stand? Hoe kan dit leiden tot winst voor alle ketenpartners? Hoe leidt innovatie in de keten tot waardecreatie?

En dan komt de hoofdvraag van Vos: hoe laten circulaire businessmodellen zich vertalen in de inkoopstrategie, het inkoopproces, de leveranciersrelaties?

“De ondernemende inkoper bestaat al”

BART VOS, NEVI HOOGLEERAAR INKOOPMANAGEMENT AAN DE TILBURG UNIVERSITY

Vos gaat voor zijn onderzoek onder andere naar Venlo, de stad die heel vroeg het Cradle to Cradle gedachtegoed omarmde en toepaste bij de Floriade. Daarmee is de kous niet af. Deze zomer opent het nieuwe Stadskantoor dat zowel qua inrichting als qua gebouw voldoet aan standaarden van Cradle to Cradle (C2C).

Vos: “Zo’n koploper stuit op praktische problemen, zoals de terugkoopgarantie van de leveranciers. Hoe regel je dat met publiek geld? Daarover is tot in de gemeenteraad toe over meegedacht, ook over een lease-achtige constructie. Daar zetten we dus een onderzoeker op die nagaat: hoe verlopen zulk soort transitie?”

De hoogleraar weet al wel: “De ondernemende inkopers kunnen niet alleen in hun eigen huis actief zijn, maar moeten er echt op uit. Het kan alleen als je de kennis van producenten weet te ontsluiten. Wie daarin slaagt, zal enthousiaste volgers krijgen.”

“De mindset bij inkoop werd: we zijn voortdurend op ontdekkingstocht”

CHRIS JANSSEN, SENIOR INKOPER GEMEENTE VENLO

Een beetje geluk kan ook helpen. Je kunt het soms treffen dat de juiste man op de juiste plek op het juiste moment opduikt. Hij zal zelf de allerlaatste zijn om zoiets te durven beweren, want Chris Janssen (1954) is zo mogelijk nog meer bescheiden dan zijn onderzoeker Vos. Toch speelt toeval in dit geval bewijsbaar een rol. Toen hij begon als inkoper bij de stad Venlo had hij al een carrière achter zich, als muziekdocent gitaar aan de gemeentelijke muziekschool. Bezuinigingen maakten dat de klassieke musicus zich liet omscholen tot inkoper.

Voor iemand van zijn leeftijd zat Janssen dus niet vastgeklonken aan de tredmolen van de standaard inkooppraktijk. Nieuwe bekers nodig voor de koffieautomaten? Niet over nadenken. Gewoon bestellen. Juist in die jaren dat Janssen van stoel wisselde, in 2007/2008, werden de ‘Venlo Principles’ opgesteld, waarbij de stad zich uitsprak voor een nieuw principe van groen produceren en hergebruik, geïnspireerd op Cradle to Cradle (C2C) standaarden. Een VVD-wethouder van Economische Zaken zag kansen om de stad te herprofilen, met de Floriade in 2012 als vliegwiel. “En daarna kwam het nieuw te bouwen Stadskantoor, een basisschool en sportcomplexen”, somt Janssen op. Zijn taak in het geheel: hij mocht de nieuwe C2C koffiebekertjes gaan bestellen, die toen nog nergens te koop waren.

“Daar is het ook echt mee begonnen”, herinnert hij zich. “We gebruiken er hier 600 duizend per jaar.” Anders dan gebruikelijk greep Janssen een bedrijfsbezoek bij de producent van hygiënapapier Van Houtum aan om zijn bijzondere probleemje op te lossen. “Ik heb gezegd: Goh, zijn jullie in staat om papieren koffiebekers tot toilet-papier te verwerken? Van Houtum vond het idee wel grappig. Een proef werd opgestart.”

Uiteindelijk werden de koffiebekers van Venlo van een biologisch afbreekbaar maiszetmeel gemaakt, dat nu verwerkt wordt door Essent Milieu Compostfabriek in

Venlo. Janssen, weer in grote bescheidenheid: “De mindset bij inkoop werd: we zijn voortdurend op ontdekkingstocht. En we worden hier elke dag een beetje dommer, want hoe meer je weet, hoe beter je weet wat je niet weet.”

Janssen heeft gelijk dat hij alle eer met anderen deelt. Vanuit de gemeente was er de jeugdige daadkracht van Bas van de Westerlo (1984), die inmiddels voor de adviespraktijk C2C ExpoLAB werkt. En de projectleiding door Michel Weijers niet te vergeten, die aan de bouw van het nieuwe Stadskantoor begon, een pand van 13.500 vierkante meter. “Met een 100 procent Cradle to Cradle-ambitie en niet veel meer dan zes Cradle to Cradle producten op de markt. Daar bouw je geen gebouw van”, weet Janssen nog.

Zo'n kostbaar project moest bovendien verplicht Europees worden aanbesteed. Toch wist hij ook hier inventief mee om te gaan. “We hebben om te beginnen het aantal partijen voor de gunning teruggebracht tot vijf, om nodeloze kosten en moeite van architecten te voorkomen. Die partijen hebben wij niet om het ontwerp van een gebouw gevraagd, maar om een visie. Ook dat is niet standaard. Maar we wisten: tussen dit moment en het moment van oplevering zou nog vijf jaar zitten. Dat is vijf jaar innovatietijd, vijf jaar kans op nieuw C2C-aanbod.” De vijf geselecteerde partijen werden in Venlo uitgenodigd voor een inspiratiesessie met Cradle to Cradle-voorman Michael Braungart. “Ook dat is niet gebruikelijk in een gunningsfase, een dag om de mindset scherp te krijgen.”

Onder de gegadigden bleek het Rotterdamse bureau Kraaijvanger uiteindelijk het meest genegen om zo lang mogelijk flexibel te blijven. Janssen: “We hebben toen de visie uitgewerkt en de thema's bepaald, waar het gebouw aan zou moeten voldoen. We wilden een gezond binnenklimaat en een installatie waardoor het gebouw zelfs de buitenlucht beter kon maken. Het Stadskantoor moest gezien worden als tijdelijke opslag van grondstoffen. Het gebouw moest de eigen energie opwekken. En wat betreft watergebruik wilden we de waterkringloop sluiten.”

Het beschikbare budget van 46 miljoen euro zou te weinig zijn bij een traditionele berekeningswijze, realiseerde Janssen zich. “Driedubbel glas, al die innovaties...” De projectgroep koos voor een financiële constructie die niet gebaseerd was op de aanschafwaarde, maar op een exploitatiebegroting van veertig jaar, de Total Cost of Ownership (TCO). “En toen hadden we na een jaar al een positief saldo.”

Zelfs een latere bezuinigingsronde wist het inkoopteam in eigen voordeel om te buigen. De oorspronkelijke wethouder kreeg een opvolger die heel wat minder bevlogen was over het Cradle to Cradle-concept. Hij sprak niet over verticale tuinen maar over ‘al dat zeewier aan de muur’. Om aan geld te komen, haalde hij twee verdiepingen van het gebouw af. De ambtenaren konden alvast naar een aanpalend industrieel Rijksmonument, het Nedinsco-gebouw, dat net was gerenoveerd.

Voor Janssen was het een uitgelezen kans om alvast te oefenen met het aankopen van interieur, stoelen, banken, vloerbedekking, kasten, bureaus. “We hadden ineens tijd genoeg om daarover na te denken. We ontdekten dat rubberwood uit Indonesië een afvalproduct is waar je prachtige bureautafels van kunt maken.”

Ook deze aanbesteding werd op een ongebruikelijke wijze opgepakt. “We hebben ons beschikbare budget bekend gemaakt, zijnde twee miljoen euro. Plus de uitnodiging aan partijen om met ons mee te denken over een constructie waarbinnen we toch aan onze aankleding kwamen. De aanbesteding werd een verrassing: iedereen zat er een half miljoen euro onder! Royaal! Met een hogere kwaliteit. We hebben toen voor een aanbieder gekozen die na een periode van tien jaar gebruik bereid was alles terug te nemen voor 18 procent van de restwaarde. Dat was niet eens het hoogste bod: een ander bood 25 procent.”

De inrichting van het Nedinsco-gebouw bleek een uitstekende vingeroefening voor het echte Stadskantoor, waar al stevig aan werd gebouwd. Janssen was alweer wat wijzer geworden en stelde niet gewoon een prijs vast, maar criteria waar de inrichting

aan moest voldoen. “Om de echte prijsvechters buiten de deur te houden”, gniffelt hij. “Daarom was de prijs maar voor 30 procent bepalend voor wie zou mogen leveren. De andere ondergrens was dat het interieur moest voldoen aan de Cradle to Cradle-principes, een criterium dat voor 30 procent meetelde in de beoordeling. Een goed plan van aanpak telde voor 10 procent mee en de esthetische kwaliteiten ook nog eens voor 30 procent.” Uiteindelijk gunde Venlo de opdracht voor de vaste inrichting aan Coors Interieurbouw uit Ridderkerk en voor de losse inrichting aan FacilityLiving. Deze zomer trekken de ambtenaren van Venlo in hun nieuwe kantoor. De grote blikvanger is een groene gevel van 2000 vierkante meter aan goed gevulde plantenbakken. Een ingenieus luchtsysteem zuigt buitenlucht aan via een enorme kas op de bovenste twee etages, circuleert deze door het gebouw en blaast het uiteindelijk verrijkt met zuurstof dwars door de verticale tuin weer op straat, in de richting van een drukke verkeersader over de Maas. Een helofytenfilter (riet) op de binnenplaats zuivert het afvalwater zodat het aan de plantjes kan worden gegeven. Een groendak complementeert dit gebouw, dat in technisch opzicht een wereldprimeur is. En hoe Cradle to Cradle is het kantoor uiteindelijk geworden? Janssen houdt een slag om de arm: “Er zijn dertig tot veertig materialen verwerkt met een Cradle to Cradle certificaat.”

“Belangstellende bedrijven kunnen zich nog steeds melden voor deelname aan het onderzoeksprogramma”

INGE DRIJFHOUT, BELEIDSMEDEWERKER NWO

Ten slotte de laatste vraag: wanneer zijn alle onderzoeken beschikbaar? “Dat zal niet allemaal tegelijkertijd zijn”, stelt drs. Inge Drijfhout van NWO, die het project als subsidiegever begeleidt. NWO heeft in totaal 1,5 miljoen euro gereserveerd voor dit programma. Drijfhout: “Het eerste onderzoek over autodelen in Europese steden is al gepubliceerd, het allerlaatste verwachten we medio 2019 wanneer het huidige programma eindigt. Ondernemingen kunnen tussen nu en drie jaar dus terecht bij Het Groene Brein. Belangstellende bedrijven kunnen zich nog steeds melden voor deelname aan het onderzoeksprogramma.” ■

www.nwo.nl

www.hetgroenebrein.nl