

LEEN ZEVENBERGEN

Duurzaam @ the Speed of Passion!

**PASSIE: DE VERSNELLING IN
DUURZAAM ONDERNEMEN**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Inhoud

Duurzaam @ the Speed of Passion!	7
1. Waarom ben ik hier?	16
2. Een nieuwe orde	25
• Interview Marijke Mars: 'Deze reis zal lang duren'	34
3. Een op duurzaamheid gericht team formeren	39
4. Een wereldverbeterende ondernemer worden	49
• Interview Giles Whiteley: Een toevallige ontmoeting	54
5. Duurzaam vanaf het begin	59
6. Eerst doen, dan denken	73
7. Maak winst, doe het voor de klant	83
• Interview Jeroen de Haas: Samen gaan we voor duurzaam!	92
8. Duurzaamheid en transparantie	97
9. Durven: het nieuwe leiderschap	105
• Interview Ruud Sondag: Goed verzorgd!	114
10. Tijd om te veranderen	119
• Interview Ronald Goedmakers: Progressie: mensenwerk	126
11 Duurzame projecten opzetten	131
12. Technologie is het antwoord... maar wat is de vraag?	143
• Interview André Hertog: Verduurzamen deel II	160
13. Relevantie: wat betekent het voor jou?	153
• Interview Luc van Bussel: 'Duurzaamheid betekent voor altijd'	160
14. En dan nu: aan de slag!	165
Dankwoord	172

你的努力
不應為了
自己的利益

‘Je toewijding mag niet stoppen bij eigenbelang.’ (Li Ka Shing, Chinees zakenman)

DUURZAAM @ THE SPEED OF PASSION!

‘De toekomst bestaat uit talloze factoren, maar wordt feitelijk gevormd in ons voelen en denken. Onze toewijding mag niet uitsluitend op eigen gewin worden gericht, maar moet de hartstocht voor integriteit, menselijkheid en ons geliefde vaderland aanwakkeren.’
(Li Ka Shing, Chinees zakenman)

INLEIDING

Voordat ik met dit boek begon, wilde ik mijn enthousiasme met zo veel mogelijk mensen delen. Als je jezelf aan het opladen bent om te schrijven, te inspireren, geïnspireerd te raken en energie in een groot project te steken, móét je er wel over praten. Je praat, je luistert en je droomt, en die dromen zijn enorm. Je droomt van succes in de zin dat anderen je boek lezen, geïnspireerd raken en je ideeën willen toepassen. En dus praat je erover.

‘Ik werk inderdaad aan een nieuw boek, en het moet fantastisch worden. (Natuurlijk wordt het een fantastisch boek. Hoe kun je aan iets beginnen en níét denken dat het fantastisch wordt? Onzin natuurlijk!) Het gaat over duurzaamheid. Of eigenlijk: het gaat erover hoe je duurzame ondernemingen kunt beginnen en hoe weinig dit gebeurt, en waarom het zo lastig is, en...’

Op dit moment onderbreken mensen me meestal: ‘Maar Leen, er zijn al genoeg boeken over duurzaamheid geschreven, en bovendien is duurzaamheid geen issue meer, want alles en iedereen ís al duurzaam. Bedrijven hebben wel andere dingen aan hun hoofd dan verduurzaming – de crisis bijvoorbeeld. Leen, besteed je tijd toch nuttig en heb het ergens anders over dan over duurzaamheid. Het woord alleen al – zó 2011!’

Dit is zo motiverend! Duurzaamheid is passé. Ondernemingen zijn al duurzaam. En mensen hebben andere dingen aan hun hoofd. Er zijn al zo veel boeken over het onderwerp. Dit is net zoiets als zeggen dat

je in tijden van crisis geen nieuw bedrijf moet oprichten. Natúúrlijk moet je op het dieptepunt van de crisis een nieuw bedrijf oprichten – dat is zelfs het beste moment. Succes bouw je op vanuit niets.

Heb ik al gezegd dat ik vooral gemotiveerd raak door mensen die zeggen dat mijn droom niet te verwezenlijken is, of zelfs achterhaald is? Toen ik in 1984 mijn eerste bedrijf oprichtte, kreeg ik te horen dat de markt die ik wilde betreden, die van de kunstmatige intelligentie (KI), zijn beste tijd al had gehad. Later, in 2011, begon de glorie tijd van KI. Dus je ziet: je kunt wel te vroeg zijn met een droom, maar nooit te laat.

Duurzaamheid is passé

‘Ik word gek van dat woord – het betekent niets en iedereen gebruikt het te pas en te onpas.’ Wie zei dit ook alweer? Ik word er inderdaad gek van. Gek van het feit dat iedereen maar blijft praten, maar niets doet. Bedoel je dát?

Laat me je één ding vertellen: bijna geen enkel bedrijf houdt zich serieus met duurzaamheid bezig en echte resultaten blijven uit. Ben ik duidelijk genoeg?

Probeer je me gek te maken? Volgens mij wel. Ik raak een beetje opgefokt van mensen die schijnen te denken dat duurzaamheid iets is wat wel voorbij zal gaan, dat het een loze kreet is omdat het keer op keer wordt misbruikt.

Mijn hele leven heb ik in normale bedrijven gewerkt, als ceo, directeur, wat dan ook. Ik kan niets anders dan bedrijven leiden en veel bedrijven ken ik door en door. Ik zie hoe bedrijven worden gerund en ik zie de ambitie van managers, en soms van ondernemers. Dat zijn echt verschillende typen mensen.

Maar weet je, wat we ook zeggen, duurzaamheid zal niet verdwijnen. En als je tot het andere kamp behoort en vindt dat *people* als één van de drie P's (*people, planet, profit*) onderdeel is van duurzaamheid, dan moet er nog veel gebeuren voordat duurzaamheid een feit is. En dan heb ik het nog niet eens over de P van *planet*, omdat de *people* al zoveel problemen veroorzaken dat ik er een hard hoofd in heb dat bedrijven ooit duurzaam zullen worden.

Het mensen- en het planeetaspect van duurzaamheid brengen me

vanzelf bij het derde aspect, dat van de *profit*, de winst, het grote excuus van iedereen voor wie het allemaal niet uitmaakt. 'Leen, zorg nu eerst maar gewoon voor een gezonde winst, daarna hebben we het wel over andere dingen.' Prima, eerst de winst – klinkt redelijk, toch? Inderdaad moeten we eerst winst maken, zeker in tijden waarin bedrijven moeten zien te overleven – in crisistijd dus.

In het bedrijf dat ik nu onder mijn hoede heb, is winstgevend worden dus het primaire doel. En langzaam maar zeker beginnen we dat doel te naderen, ondanks heel wat tegenwind. Maar winstgevend worden kan op verschillende manieren. En het lijkt mij zinvol om op duurzame wijze winstgevend te worden.

Omdat het een beursgenoteerd bedrijf betreft, is het erg lastig om te verduurzamen. Crisis, *greenwashing*, beursgenoteerd... Misschien was het geen toeval dat ik mijn tanden moest zetten in zo'n soort bedrijf. Misschien is het een onmogelijke taak. Misschien moest het zo zijn.

Ik geloof namelijk in synchroniciteit. Synchroniciteit betekent in feite dat 'toeval' niet bestaat. Te vaak heb ik mezelf de vraag gesteld: 'Hoe toevallig is dát?' Welnu, kennelijk helemaal niet toevallig, want het is gebeurd.

Ik geef leiding aan een beursgenoteerd bedrijf dat elke **Synchroniciteit** drie maanden verslag moet uitbrengen. Dus hoe zit het **betekent dat** met duurzaamheid? Duurzaamheid betekent dat je naar 'toeval' niet **bestaat.** de langere termijn moet kijken. Zoals de Marsfamilie. Een **bestaat.** van 's werelds grootste familiebedrijven denkt in termijnen van dertig jaar, en wij in termen van drie maanden. Wat nou lange termijn?

Maar de uitdaging is er. Voor onze neus. Kan een beursgenoteerd bedrijf duurzaam zijn? Is dat niet de lastigste omgeving om te verduurzamen? Is dit niet dé plek om mijn vijftwintig jaar ervaring toe te passen? Is dit niet de reden waarom ik hier ben?

Het antwoord is in principe irrelevant – ja, nee, het maakt niet uit. Ik ben er toch, en ik wil alleen werken voor en in een bedrijf dat volledig duurzaam is. Dus... verduurzaam dat bedrijf.

Dit boek is bedoeld om iedereen te helpen die zijn bedrijf echt wil

verduurzamen. Het moet dus praktisch en nuttig zijn. Het moet een goed beeld schetsen van de problemen die je kunt tegenkomen als je de klus echt wilt klaren. Het moet duidelijk maken waarom de klus aanvankelijk onmogelijk lijkt. Het moet je opjutten als je op het punt staat de moed op te geven. Het moet alternatieven bieden voor het geval je door het management wordt tegengewerkt. Het moet je inspireren zodat jij vriend en vijand kunt inspireren. Het moet je wijzen op inspirerende websites en boeken. Je moet het aan anderen kunnen geven, zodat ook zij anders gaan denken. En er moet gedrevenheid uit spreken.

Ambitieuze doelen voor een nieuw boek – een boek dat zo anders is dan mijn andere boeken. Mijn boek *En nu laat ik mijn baard staan* maakte duidelijk hoe het *people*-aspect van duurzaamheid moet worden benaderd en werd in veel landen goed verkocht. Verrassend, want je zou denken dat alles wat ik in dat boek heb geschreven al bekend zou moeten zijn. Dat klopt ook wel, alles was wel bekend bij managers, maar het werd zelden in praktijk gebracht. Pas nu beginnen bedrijven de lessen ter harte te nemen. Stapje voor stapje uiteraard. **Je kunt dus inderdaad té vroeg zijn.** Dat zei ik toch?

De realiteit is weerbarstig, omdat het heel lastig, zo niet onmogelijk is om bestaande bedrijven in duurzame ondernemingen te veranderen. Je moet de boel radicaal aanpakken, zoals Ray Anderson van Interface heeft aangetoond. Radicaal is het juiste woord. Radicaal is, als je erbij stilstaat, een treffend woord. Het verwijst naar kracht, wil, onverzettelijkheid en passie. Radicale mensen zijn ontegenzeggelijk gedreven. En dat brengt ons dus bij het passieaspect van duurzaamheid.

Toen ik net met het schrijven van dit boek was begonnen, kwam het besef. Als een mokerslag. Passie is het belangrijkste aspect van verduurzaming.

Theoretische verduurzaming heeft drie aspecten, zo werd me verteld. ‘Leen, als je een bedrijf duurzaam wilt maken, moet je rekening houden met de drie P’s: *people, planet, profit*.’ Ik heb talloze conferenties, lezingen en symposia bezocht waar het over de drie P’s ging. Schitterende bijeenkomsten, dat moet ik toegeven, bijgewoond door mensen die in de boodschap geloofden. Die allemaal dezelfde riedel verkondigden. Die het vaak met elkaar eens waren.

Maar toen ik aan dit boek begon, besepte ik al snel dat het belangrijkste aspect ontbreekt. Niemand heeft het over het allerbelangrijkste aspect van verduurzaming. Bijna niemand houdt zich bezig met de kern. En die kern is *passie*.

Duurzame ondernemingen opzetten, duurzame organisaties opbouwen, wat je ook voor duurzaam wilt: het vereist passie. Geloof me, als die passie er niet is, als de passie niet gemeend is en niet uit het hart komt, is duurzame verduurzaming niet mogelijk. Het proces dat je in gang zet, zal dan na enige tijd tot stilstand komen. Passie geeft je de energie die je nodig hebt om *dóór* te gaan. Ray Anderson zou zijn droom nooit hebben kunnen verwezenlijken als hij geen passie had gevoeld, en dat geldt ook voor mij.

Als we het dus over duurzaamheid hebben, hebben we het over de vier P's: *passion, people, planet* en *profit*. Want dat is volgens mij de juiste volgorde. Maar wat is er nu precies met die passie gebeurd?

Het passieaspect was zo voor de hand liggend, zo essentieel, dat het gewoon vergeten werd. Weg. Alsof het nooit had bestaan.

Met dit boek wil ik het passieaspect weer terugbrengen waar het hoort. Elk hoofdstuk moet je dus als een mokerslag raken vanwege de passie. Maar passie kan alleen worden overgebracht als ze ook echt wordt gevoeld door de schrijver – of de schrijvers. Ik schrijf dit boek inderdaad niet alleen, net zoals ik niet in mijn eentje een onderneming kan verduurzamen. Echt verduurzamen kan alleen in samenwerking met anderen, met andere mensen met passie. We hebben samen de onderwerpen bedacht, gebaseerd op persoonlijke ervaringen en voorbeelden uit de praktijk. Zaken die we al in ons hoofd en in ons hart hadden, en die alleen nog maar op papier moesten worden gezet. Dit boek komt dus direct uit ons hart. Doe ermee wat je wilt, of doe er niets mee. Ik vind het best, wat je ook besluit.

Ik weet zeker dat er honderdduizenden mensen zijn die werken bij bedrijven die best willen verduurzamen. De meeste van die bedrijven doen gewoon wat ze moeten doen, wat het proces van verduurzaming kan vertragen. Al die bedrijven weten dat je moet blijven vechten om op koers te blijven. En daarvoor heb je één ding nodig: energie. Energie die je uit je eigen passie of uit de passie van anderen haalt. Breng die passie terug in het proces, probeer die verloren P weer te vinden.

Vanaf nu zullen we duurzaamheid definiëren in relatie tot de vier

P's: *passion, people, planet* en *profit*. Met onze passie kunnen we mensen inspireren om voor onze planeet te zorgen en tegelijkertijd wat winst te maken. Simpel hè?

Dit boek is iets anders opgezet dan mijn eerdere boeken. Een paar vrienden werden zo geïnspireerd door het idee van dit boek, dat ze per se een bijdrage wilden leveren. Ze wilden hun denken en doen op papier vastleggen om dit boek completer te maken. Wat kan ik daar nu op tegen hebben? Daar heb je toch vrienden voor? En natuurlijk hebben die vrienden ook weer eigen ervaringen, en hebben ze mensen ontmoet die hen (en dus indirect ook dit boek) hebben beïnvloed. Het leek me een goed idee om deze keer voor een breder perspectief te kiezen – breder dan mijn eigen ervaringen.

Mijn vrienden Jason Fazackerley, Geerd Schlangen, Jeroen Verkuyl en Herman van Leeuwen klommen in de pen en leverden een belangrijke bijdrage aan dit boek. Ze deelden ervaringen, ideeën en voorbeelden met elkaar. Om eerlijk te zijn duurde het even voordat ik hen echt tot schrijven kon bewegen, maar toen ze eenmaal begonnen waren, wisten ze niet van ophouden. Wat een passie en energie wisten ze in hun hoofdstukken te stoppen! Ongelofelijk. Waar kwam die energie vandaan? Het antwoord is duidelijk: die energie kwam voort uit de passie die ze voor het onderwerp voelden. Deze mensen zijn echte doeners. Een andere goede vriend van me, Dirk Jasper, ging ook met zijn team aan de slag. Dirk is de beste ontwerper die ik ken en hij stelde me een eenvoudige vraag: 'Wil je er weer een prijs mee winnen?' Wat hij bedoelde, was dat dit boek anders moest worden dan andere boeken. Dit boek moest een pageturner worden, en het onderwerp radicaal anders benaderen. De titel van het boek moest op een of andere manier in de lay-out tot uiting komen. Het boek moest zichzelf belichamen. Mijn eerste boek over creativiteit en ondernemerschap moest deze begrippen verbeelden. Daardoor was dat boek het eerste op de markt met een compleet andere lay-out dan andere managementboeken. Niet saai, maar sexy.

Dit boek is een combinatie van ervaringen, dromen, meningen, gesprekken – dit boek vertegenwoordigt een hele wereld.

En wederom is het de bedoeling dat mensen overgaan tot actie

nadat ze het boek hebben gelezen. Ze moeten de ideeën uit dit boek toepassen, de genoemde websites bezoeken, de beschreven projecten in hun eigen bedrijf in gang zetten, de passie verspreiden.

Daar komt het immers op neer: laat je inspireren door de passie, voel de passie. Verspreid de boodschap in je eigen organisatie, streef naar succes. Het gaat allemaal om de passie en er is geen enkele andere energiebron die je gaande houdt.

Ter afsluiting: dit boek moet je helpen om de passie in jezelf te doen ontvlammen. Duurzaam @ the Speed of Passion.



by Joep Bertrams



**‘Eerst word je genegeerd.
Vervolgens belachelijk gemaakt.
Dan word je aangevallen en
willen ze je te gronde richten.
En dan richten ze een monument
voor je op.’
(Mahatma Gandhi)**