

Back to the future: duurzaamheid als paradigma om de wereld te verbeteren

Lezing ten behoeve van de studiedag FEM op 24 januari 2013

Dr. Margreet F. Boersma-de Jong, lector duurzaam financieel management

Duurzaamheid is een breed begrip. John Elkington, adviseur duurzaamheid, bedacht in 1995 de 3 bollen van planet, people en profit. Duurzaam Financieel Management zou ik graag willen koppelen aan deze drie, met als overkoepelende term 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Hoe dat er uit kan zien, laat ik nu graag zien in het volgende filmpje (wat overigens met de financiële kant nog niets van doen heeft):
<http://www.youtube.com/watch?v=PX51M6BY3Bo>

in dit filmpje is duurzaamheid, vertaald als maatschappelijke verantwoordelijkheid, in een notendop. Het toont eerst mensen die geen oog hebben voor de omgeving:

- Mensen lopen door, zien de man niet eens
- Veel mensen maken een bijdrage vanuit wat wordt gevraagd, zonder echt een verschil te maken. Ze blijven meedraaien in het systeem dat er is, kijken niet eens naar wat die omgeving precies is
- De dame ziet haar omgeving
- Ze maakt een verbinding met haar hart en kennis
- Ze maakt een verschil ten opzichte van de anderen: i.p.v. geld te geven, geeft ze hem een bijdrage dat zijn positie in de wereld verandert. Ze doet een bijdrage die er toe doet, vanuit haar hart met haar kennis

Dit is waar het om draait bij Duurzaam Financieel Management, dat een onderdeel is van MVO. Ik zal nu eerst het begrip MVO verder toelichten, dan zoom ik in op DFM.

Waarom heeft MVO mijn hart gegrepen?

Graag deel ik jullie in mijn aanloop naar mijn passie voor MVO. Ik heb dit beschreven in mijn visiedocument 'waarachtig adviseren', waar ik nu een klein gedeelte uit zal voorlezen. Zie uitdraai 'waarachtig adviseren'

Samenvattend zou je kunnen zeggen dat mijn paradigma veranderde van een focus op de eigen ontwikkeling naar een leven zien als een zoektocht naar waarheid, schoonheid, goedheid en liefde.

Iedereen kan, vanuit zijn positie, een waardevolle bijdrage maken aan een betere wereld. Door mijn paradigma te veranderen, veranderde ook mijn handelen. <.....> Ik zat nog steeds in dezelfde stuurgroep, maar keek met andere ogen naar wat er in die groep gebeurde. Dacht: hoe kan ik hier, met mijn vakkennis en mijn ambitie om een goede bijdrage te leveren aan mijn omgeving, de juiste interventie plegen. Met dat paradigma kreeg werken een nieuwe betekenis, omdat iedere situatie dan nieuw is, in plaats van voorspelbaar. Handelen vanuit dit perspectief levert nieuwe mogelijkheden op, brengt verrassingen voor mensen, inspireert mensen om ook een verschil te gaan maken. Het haalt de focus van het zelf af, en richt het op de ander.

Ik kan u vertellen, als dit paradigma op een moment bezit van u neemt, uw energie een flinke boost krijgt. Het hart wordt weer aangesloten op de omgeving, het perspectief geeft zin aan het leven van een ieder.

MVO gaat om vak, drijfveren en omgeving. Inhoudelijk je vak goed beheersen, je omgeving kennen, weten wat er nodig is, en gemotiveerd zijn / je verantwoordelijk voelen en nemen om een bijdrage te leveren, hoe groot of klein ook. Welke vraagstukken leven er in de maatschappij en hoe kan ik vervolgens met mijn talent hierin een verschil maken / wat kan ik toevoegen zodat de maatschappij er beter van wordt? Duurzaamheid definieer ik daarom als volgt: met je kennis en talenten, omsloten door een goed hart, je verantwoordelijkheid nemen voor de wereld om je heen. Zoals Kennedy zei: "Don't ask what your country can do for you, but ask what you can do for your country."

En als u zich er eenmaal in verdiept, zult u versteld staan van de activiteit op dit gebied. Ik noem er twee:

- Ecostyle, tuinproducten, zoals onkruidbestrijding: <http://www.ecostyle.nl/mvo-het-begin>.
- <http://www.goed-geld.nl/>: Heldere informatie over duurzaam en verantwoord beleggen, sparen en meer
- <http://www.eerlijkebankwijzer.nl/>
- MVO Nederland, een platform voor MVO gepassioneerden. Hier vind je veel informatie over MVO, waaronder een link naar de ISO 26000 norm voor MVO

Veel bedrijven doen aanzetten ertoe, maar implementatie in de hele organisatie is nog lastig. Hoe krijg je iedereen in dit denken mee?!

Er zijn ook studenten die gegrepen zijn door het MVO virus. Zij hebben in een manifest hun wensen voor een duurzaam hoger onderwijs gegeven. Dat manifest ziet er als volgt uit:

Ach, en zo kan ik nog wel even doorgaan.

Is het een hype?

Nee, dat denk ik niet, daarvoor bestaat het inmiddels te lang. En mede door de schandalen die we de afgelopen jaren meemaken (Stapel, banken die verkeerde producten verkopen, artsen die vanwege eigen gewin operaties uitvoeren), de economische crisis waarin we ons bevinden, is deze visie op maatschappelijke betrokkenheid meer dan ooit van belang. Wie vertrouwt het geld nog toe aan goede doelen? Wie gaat nog af op het advies van één hypotheekverstrekker? De huidige tijd wordt ook wel een vertrouwenscrisis genoemd, ik kan dat niet anders dan beamen. Vertrouwen is van wezenlijk belang voor het goed functioneren van ons economische systeem, toen het er nog was, was het vanzelfsprekend, nu het meer en meer afbrokkelt vragen we ons af hoe we dit ooit weer kunnen terugkrijgen. MVO speelt hierin een zeer belangrijke rol.

Vaak hoor ik ook dat MVO een naïef ideaalbeeld wat we nooit zullen bereiken.

Kijk naar de realiteit: eigen belang en hebzucht overheersen. Dat is inderdaad zo, en ik vind dus, dat wij, die moraal en maatschappelijk verantwoord gedrag van groot belang vinden, het dus met vuur en zwaard moeten verdedigen. Ons niet moeten laten ontmoedigen door al die slechte voorbeelden die we om ons heen zien. Gaan staan voor deugden en beschaving! De realiteit accepteren en ondergaan, is je verantwoordelijkheid verzaken. Ik noem het realistisch idealisme. Het is een visie die inspireert om het goede te doen, zonder de zekerheid dat het tot een wereld leidt die perfect zal zijn. Ik ben er ook van overtuigd dat we idealen weer nodig hebben. Vanwege mijn interesse in dit onderwerp, komen mensen ook vaak hun verhaal bij me vertellen over het gevoel van 'leegte' in wat ze doen. Gaan staan voor een ideaal geeft weer richting.

Voor wie goed gekeken heeft, heeft gezien dat de titel 'back to the future' is.

Waarom? Omdat het denken niet nieuw is, mijn vermoeden is dat we vroeger altijd vanuit dit paradigma hebben geleefd, totdat het kapitalisme en industrialisatie bezit van ons nam. Door deze trend leerden we dat bedrijven ook als machines gezien kunnen worden, waarin 'resources' productief moeten zijn. Bedrijven als winstmachines, in plaats van als gemeenschap van mensen die

betekenisvolle activiteiten met elkaar uitvoeren. Efficiëntie als bedrijfsdoel, in plaats van als middel om tijd vrij te maken om nog beter aan te sluiten op de noden van de maatschappij. De economie dwingt ons tot consumptie, om de groei maar mogelijk te maken. Maar in consumptie ligt niet ons geluk.

In 1953 schreef Bowen een boek, genaamd 'Social Responsibilities of the Businessman': "It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society". In 1974 stelde de VN het UNCTC in, een commissie die er voor moest zorgen dat multinationals zich verantwoordelijk zouden gedragen in de lokale economieën. Echter, in de 'struggle for life' overleven vaak de goede intenties niet. Bezuinigingen, economisch rendement nemen het zicht weg op waar het werkelijk in het leven om gaat: ons samen-leven goed vorm geven. Ook staat duurzaamheid tegenwoordig op de agenda van de OESO en de VN. Het CBS heeft in 2011 op basis van OESO indicators het eerste 'green growth' rapport uitgegeven, dat bijvoorbeeld inzicht geeft in de 'environmental quality of life'.

Deze trend naar een duurzaam paradigma gaat hand in hand met de door technologie bevorderde trend van centralisatie naar decentralisatie. Veel mensen zijn moe van de grote organisaties, die een eigen leven zijn gaan leiden, in plaats van in te gaan op de vraag van de klant. Waar de technologie het mogelijk maakt, gaan mensen het meer en meer weer zelf doen. Voorbeelden zijn de opkomst van energiecoöperaties, de broodfondsen, de kredietunies, crowdfunding, kleinschalige zorginitiatieven. Internet is een niet te ontkennen stimulator van de groei van deze kleinschalige initiatieven. Kent u bijvoorbeeld geldvoorelkaar.nl? Het brengt leners en investeerders met elkaar in contact, inmiddels is hier al ruim 3 mln euro verhandeld!

Samenvattend over MVO, CSR in het engels, kan je het volgende zeggen:

MVO begint met het aansluiten van je hart bij de omgeving waarin je leeft

En vervolgens met je vakkennis en talent je verantwoordelijkheid nemen om het verschil te gaan maken

Vanuit financieel perspectief, vanuit ons vakgebied zie ik op dit moment drie richtingen:

1. Wat dragen financiële instellingen bij aan vraagstukken die er leven in de maatschappij? Zijn wel gericht op die maatschappij, of alleen maar op zichzelf (er daar zijn momenteel genoeg voorbeelden van). Hoe kunnen ze zich weer omdraaien naar de maatschappij toe?
2. De (financiële) governance / beheersing binnen organisaties, en tussen kapitaalverschaffer en organisatie. Dragen alle instrumenten die we hebben bedacht (prestatieafspraken, P&C cycli, procesbeschrijvingen) nu bij aan een duurzame organisatie? Welke negatieve effecten hebben al die instrumenten? Kan het ook anders? Kunnen we leren van het horizontale toezicht dat de Belastingdienst heeft ingevoerd? Wat gaat hierin goed, wat niet? Wat levert het concept op?
3. De houding van de financial: heeft hij of zij in de genen, dat het in het leven draait om het leveren van een waardevolle bijdrage, met het talent dat hij of zij heeft gekregen? Hoe zien wij duurzame / excellente financials?

Ad 1. MVO beleid in de financiële sector

Over dit thema hoef ik u niet veel te vertellen, we zien allemaal de malversaties in onze maatschappij. Banken die hypotheek verstrekken die niet in het belang van de klant zijn, verzekeraars die hun geld beleggen in de wapenindustrie, accountants die extra uren declareren tegen zeer hoge tarieven, hoe ethisch, maatschappelijk verantwoord denkt deze sector eigenlijk? Ook hier zie je dat mensen deze instituten de rug toekeren, en de activiteiten zelf weer opnieuw gaan opzetten. De eerder genoemde broodfondsen, kredietunies zijn hier voorbeelden van.

Adz. Het tweede thema is de (financiële) governance / beheersing binnen organisaties, en tussen kapitaalverschaffer en organisatie.

Exemplarisch hiervoor is het volgende citaat uit het financiële dagblad van 6 oktober 2012, waarin het boek van Verhaeghe wordt besproken. Hij maakt de link tussen hoe wij onze maatschappij in control proberen te houden, en het effect wat dat heeft op de psychische gesteldheid van mensen.

“Verhaeghe spreekt van de ‘Enron-maatschappij’, naar het inmiddels failliete Amerikaanse energiebedrijf. Aan het eind van de vorige eeuw voerde de directie daar het rank and yank-systeem in: werknemers waren geen collega’s meer, maar concurrenten. Ze werden continu beoordeeld, en jaarlijks kwam er een afrekening. De beste twintig procent kreeg een vrachtlading bonussen en een promotie. De slechtste tien procent werd eerst publiekelijk vernederd met een foto en verhaal over hun mislukking op de bedrijfswebsite en vervolgens ontslagen. Dit systeem leidde overigens allerm minst tot topprestaties, onderstreept Verhaeghe. Wel tot fraude: werknemers begonnen massaal te liegen over hun prestaties, er werd geknoeid met de cijfers en de tent ging bankroet. Volgens Verhaeghe zijn westerse samenlevingen als de Nederlandse en Belgische tegenwoordig een soort Enron, maar dan in het groot. Ook in onze cultuur ‘ranken en yanken’ mensen er op los. De rijken worden elk jaar rijker, terwijl het aantal armen al jaren toeneemt. Universiteiten zijn geen plekken meer voor intellectuele bezinning, maar bedrijven waar werknemers worden afgerekend op hun productie in vakbladpublicaties en binnengehaalde onderzoeksgelden. Verhaeghe vertelt over een collega die werkt in een Vlaams ziekenhuis waar alle psychiatrische bedden vervangen zijn door ‘cardiobedden’. Niet omdat er veel meer hartpatiënten zijn dan mensen in psychische nood, maar omdat de cardiobedden drie keer zoveel geld opbrengen. Dit alles heeft zijn weerslag op het individu. Jongeren worden hyperindividualistisch: geheel volgens neoliberaal ideaal draait alles om hun kans op succes en rijkdom. In het interessantste deel van ‘Identiteit’ linkt de auteur deze ratrace aan de toename van het aantal psychische aandoeningen. Hij besteedt uitgebreid aandacht aan onderzoek waaruit blijkt dat in een samenleving met veel ongelijkheid meer mensen ziek worden. Zelf arm zijn, of niet mee kunnen komen in een cultuur vol flitsende rijke mensen, geeft een hoge kans psychisch leed”.

Onderzoek bevestigt dat teveel regels en controle kunnen leiden tot een verstikkend klimaat, waar geen ruimte is voor initiatief, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Mensen werken prettiger in een klimaat van vertrouwen en het leidt veelal tot betere prestaties (Bijlsma-Frankema en Smid, 2006). Tevens moet meer regelgeving hand in hand gaan met meer toezicht, en dit wordt vaak slecht uitgevoerd en kost veel geld, ook rechterlijke macht. Het systeem draait zichzelf de nek om.

Hoe dragen onze financials eigenlijk bij aan het neerzetten van deze prestatie-indicatoren, het zetten van financiële targets, het opleggen van werkvoorschriften? Welke systemen leren we onze studenten, die zeker bijdragen aan het in control houden van de organisatie, maar mogelijk negatieve effecten hebben voor de mensen die in zulke organisaties werken? Een goed voorbeeld is de zorg, waar inmiddels weer een stap van ontregeling is gemaakt. Hoe zorgen we ervoor dat onze financials dichter bij het primair proces aangesloten raakt, waardoor ze meer gevoel krijgen voor de neveneffecten van alle mooie instrumenten die ze bedenken? Leren we ze alleen te beheersen, of leren we ze ook het accepteren dat kwetsbaarheid en loslaten bij het leven hoort. Dat je mensen niet oneindig kunt beheersen, maar dat je ze juist moet verheffen! Een twinkeling in de ogen van de ander ziet, in plaats van angst en dofheid. Anders gezegd: welke maatregelen kunnen integer gedrag en creativiteit stimuleren, ipv regels die gedrag beperken.

Controle en loslaten zou ingebakken moeten zitten in systemen. De belastingdienst heeft die slag een aantal jaren geleden gemaakt: van verticale controle naar horizontaal toezicht. Meer aandacht voor dialoog en preventie, in plaats van voorschrijven en beboeten. Bij het kruispunt tussen controle en loslaten gaat het erom dat je onderzoekt of de angst die aanzet tot willen beheersen gegrond is, of dat je met een ‘leap of faith’ de moed op kan brengen om uit de

neerwaartse spiraal van controle op controle te breken. Mensen die werken vanuit vertrouwen krijgen daar ook meestal goed gedrag voor terug.

Ad3. Duurzame, excellente financials

Laatst ving ik een gesprek op tussen een docent en een student. Op haar vraag wat zijn intrinsieke motivatie was, gaf hij als antwoord 'geld verdienen'. De matheid klonk in zijn stem. Geen idee had hij wat hij met zijn leven wilde. Mijn hart kromp ineen, ik hoop dat hij een uitzondering is, maar ik vrees van niet. Ik had overigens ook te doen met de docente, die haar uiterste best deed om iets los te maken in deze jongen. Wat vermoeiend, zo'n gesprek! Onze maatschappelijke bijdrage moet zijn, dat wij deze geesten in beweging brengen. Wat wil je dan met dat geld gaan doen? En als je nu genoeg geld hebt, wat ga je er dan mee doen?

Ik ga graag in gesprek met jullie hoe we DFM kunnen verweven in het onderwijs, hoe we deze jongeren een andere mindset gaan meegeven. Dat begint dat al met de website waarop staat 'straks goed verdienen? Daar is niets mis mee'. Het startscherm zegt niets over waarom we goede financials nodig hebben, hoe we willen dat zij het verschil gaan maken in deze maatschappij. Minister de Jager snijdt het nog wel even aan op de site, na één keer doorklikken: "De financiële sector heeft talent nodig. Talent dat bijvoorbeeld het vertrouwen in de sector kan herstellen". Studenten moeten we leren om om zich heen te kijken, de wereld te gaan zien. Aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken in ieder vak is van wezenlijk belang. Daarvoor hebben we –volgens de terminology van Theory U van Otto Scharmer – open geesten, open harten en open wil nodig. Kent u die theorie? Hij gelooft er in dat we als groep mensen tot veel meer in staat zijn dan dat we nu laten zien, maar dat er drie blokkades zijn die we individueel en collectief moeten overwinnen. Otto Scharmer legt het in de volgende video zelf even uit: http://www.youtube.com/watch?v=pbnfpUAI_lk

Oordelen, cynisme en angst blokkeren dus onze weg naar een open toekomst waarin nieuwe mogelijkheden liggen. Maar die nieuwe mogelijkheden hebben we nu juist nodig in onze maatschappij. Hoe creëren we die nu die open geesten, open harten en open wil? De STARR-methodiek voor reflectie is al een prachtige invulling en ik ben vast nog onbekend met de inhoud van een aantal andere vakken. Die inventarisatie wil ik vandaag dan ook met jullie doen. Mijn ideaal is, dat we studenten afleveren, die erin geloven dat ze niet voor niets geboren zijn, maar dat zij een rol hebben te vervullen in deze samenleving. Hoe groot of hoe klein ook!

En vakkennis dan, zet ik dat dan op de 2^e plaats? Integendeel. We hebben juist mensen nodig die de kennis op hun botten dragen, zodat ze kritisch kunnen zijn op de inhoud. Omdat ze de zekerheid hebben dat ze geen 'domme' vragen stellen, maar vanuit hun kennis juist scherp en confronterend kunnen zijn. Maar altijd vanuit de drive de wereld er beter van te maken, niet om zichzelf op een voetstuk te plaatsen, zichzelf te etaleren hoe slim en belangrijk ze wel niet zijn. Dat betekent dus ook, dat egotripperij niet toegestaan wordt in onze opleiding! En met mensen die zeggen dat ze deze opleiding kiezen vanwege het geld wordt een stevig gesprek gevoerd.

Ja, als FEM-ers willen de beste zijn, zoals zo mooi op de website staat, niet alleen in het Noorden maar in heel de wereld. De Beste betekent dan dat we mensen afleveren die een verschil gaan maken in de samenleving met gedegen vakkennis, ingekapseld in een goed hart. Dit sluit prachtig aan bij Share your talent, move the world.

Ten slotte

Als je dit verhaal goed hebt kunnen volgen, dan kan je het paradigma oneindig vertalen naar prachtige onderzoeksonderwerpen. Daartoe hebben we een aanzet gemaakt tijdens de startbijeenkomst van het lectoraat in Peize, begin november, wat heeft geresulteerd in de poster die je daar ziet hangen. Ik heb er bewust een chaos van gemaakt, omdat chaos het denken opent. Als ik jullie al een ordening aanbied, raak je gevangen in die ordening, en dat kunnen we nu juist niet gebruiken. Ik hoop dat jullie je geïnspireerd voelen om creatief mee te gaan

denken. DFM moet daarbij gekoppeld worden aan de Hanzethema's HA, Energy en Ondernemerschap.

- Healthy Ageing heeft als kernvragen. Hoe kunnen we langer gezond en actief blijven? En hoe kunnen we de samenleving zo organiseren dat iedereen de zorg krijgt die nodig is? De link met ons vak zie ik dan in het betaalbaar houden van de zorg.
- Energie richt zich op onderzoek over energie en de transitie naar betrouwbare, duurzame en betaalbare energievoorziening. Om dit te kunnen ontwikkelen zijn er nieuwe business-modellen en governancestructuren nodig. Energiecoöperaties zijn een mooi voorbeeld hiervan.
- Ondernemerschap tenslotte richt zich op het stimuleren van ondernemend gedrag. Drie onderzoekslijnen vormen de rode draad van het onderzoek:
 1. Ondernemen in nieuwe en opkomende markten (elders ondernemen).
 2. Het 'nieuwe' ondernemen (anders ondernemen).
 3. Duurzaam, innovatief en waardecreërend ondernemen (beter ondernemen).

Jaarplan lectoraat

Kern is praktijkgericht onderzoek doen en wel zodanig dat jullie om de uitkomsten zitten te springen. Daartoe gaan we het komende jaar onderzoeksprogramma's ontwikkelen. Concreet lopen er momenteel de volgende dingen:

- Honourstraject 2^e jaars ism Alieke Benedictus, 3 studenten gaan een onderzoek doen naar crowdfunding / energiecoöperaties
- Afstudeeropdracht bij Unigarant over de MVO-praktijk van deze verzekeraar,
- Afstudeeropdracht bij Accon AVM: ontwikkeling van een rekenmodel om de terugverdientijd van een duurzame investering te berekenen, begeleiding door Maarten Stehouwer
- Afstudeeropdracht bij Deloitte over duurzaamheidsverslaglegging
- Ontwikkeling thema duurzaam bankieren door Egbert Dommerholt, i.s.m. Richard Benes en Roelfke Benedictus en het lectoraat IBS
- Verkennende gesprekken met een kleinschalige zorginstelling en de Rabobank over duurzame bedrijfsvoering en het idee van horizontaal toezicht
- Verkennende gesprekken met LTO over duurzaam ondernemerschap / financieren in de landbouw
- Het gebruik van derivaten en (beperkte) rationaliteit – Edwin Feringa

Hoe nu verder?

Uit de sessie van vandaag hoop ik een eerste overzicht te maken van thema's die jullie na aan het hart liggen. Daarna wil ik graag met iedere opleiding/leerlijn tot een definitieve selectie komen van een onderzoeksthema, die als rode draad door het curriculum heen zou moeten lopen: vertaling naar vakken, definiëring van afstudeeropdrachten. Verbinding met de HSD-er en het werkveld is daarbij essentieel. Ik denk aan brainstormsessie met het WAC, MKB-Noord en KvK, maar hoe we dit procesmatig gaan vormgeven is nog in ontwikkeling.

Tot slot: wil je zelf ook met duurzaamheid beginnen? Dat kan vandaag nog! Het volgende korte fragment laat zien hoe je aan ieders leven betekenis kunt toevoegen (-: (Validate)

http://www.youtube.com/watch?v=Cbk98ojV7Ao&feature=player_embedded