

P+
SPECIAL
Jaargang 18
Week 36 | 2019

De eerste duurzame pioniers



Hoe Bart Jan Krouwel de koers
van een mammoettanker wijzigde

De eerste generatie duurzame pioniers

De eerste MVO-pioniers stonden voor een muur. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen? Het grote bedrijfsleven wilde er niet aan. Unieke persoonlijkheden pakten de sloophamer. Dwarsdenkers. Visionairs. Maar bovenal: praktische doeners. Een van de meest opvallende was Bart Jan Krouwel, eerste directeur van Triodos Bank en later 'pionier in vaste dienst' bij de Rabobank. Over hem verscheen een boek waarin mensen waarmee hij samenwerkte terugblikken.

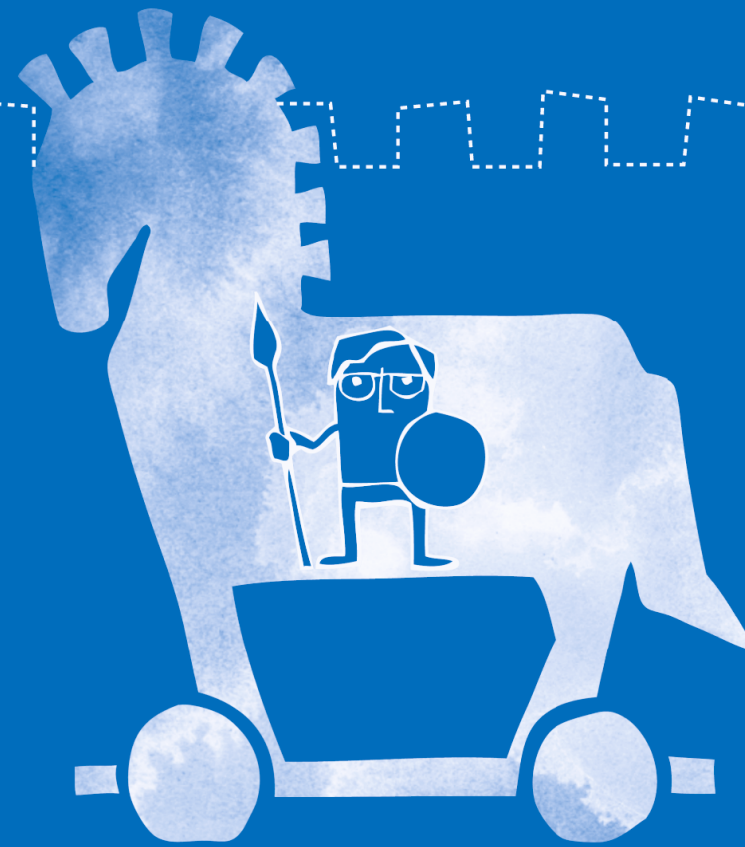
Die titel klopt niet, dachten we eerst. 'Waar een wil is, is een omweg'. Hoezo? Waarom zou je een omweg maken als de wil er is? Dat ga je toch meteen rechtdoor op je doel af? We verbeterden de quote in gedachten: 'Waar **geen** wil is, is een omweg'. Jammer dat de biografie van Bart Jan Krouwel (1946) dat zelf niet heeft ingezien, dachten we. Lullig ook voor Bart Jan, die we in Hilversum soms spontaan tegen het lijf liepen en dan begroetten met: 'ha, grote vriend!'. Wat wel erg joviaal is tegen iemand die te boek staat als medeoprichter en eerste directeur van Triodos Bank en jarenlang als directeur MVO de de Rabobank in een duurzamer koers duwde. Maar tegen Bart Jan kun je zoiets zeggen. Hij liet ons zijn oude rashoenderen zien, die hij in een villawijk liet rondscharrelen. Nam er een op schoot. Foute omslagtitel dus? We hadden even buiten de creativiteit van deze pionier gerekend. Verwarring zaaien was nu juist zijn gouden recept. We waren alweer vergeten dat de gevestigde machten zo'n kwart eeuw geleden nog niets van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wilden weten. Pioniersgeest in die tijd vereiste een aantal eigenschappen die de jonge duurzame ondernemers van vandaag niet zo vaak meer nodig hebben, nu de wereld werkt aan problemen als de opwarming van de aarde. Voor een pionier als Krouwel stond er bijna altijd een hoge, dikke muur in de weg. Hijzelf wilde wel. En vanuit zichzelf geredeneerd klopt de boektitel ineens wel. Verdooe geen energie door met je kop tegen die muur te lopen, maar maak even een ommetje. Er komt vast wel een hekwerk waar een gat in zit om doorheen te kruipen. Zo kom je ook waar je wezen wilt. En maak je het onmogelijke toch mogelijk.

Net zo verwarrend is de inhoud van deze biografie- die geen biografie genoemd mag worden. Krouwel kennende, hoopten we op een boek vol avonturen. Je kunt een boek over hem schrij-

ven dat leest als een thriller: hoe het meesterbrein met ongekende trucs de best beveiligde kluis weet te openen en alle tegenstanders met open mond van verbazing achterlaat. Met welke listen kreeg hij de topbankiers van de Rabobank uit hun dikke leasebak, om deze in te ruilen voor een duurzamer, maar minder statusgevoelige bolide? Hoe wist hij de oplichters in de champignonteelt zo ver te krijgen dat ze hun medewerkers een fatsoenlijk loon begonnen uit te betalen? Was het Krouwel zelf die de term 'gangster-champignons' via de media naar buiten bracht, waarna de onwillige branche alsnog overging op een duurzaam productlabel? We komen het helaas niet te weten.

Schrijfster Marina Laméris koos niet voor een chronologische vertelling, niet voor het nauwgezet reconstrueren van de spannende momenten, zelfs niet voor een onderzoek naar de kenmerken van die eerste generatie duurzame pioniers, maar behandelt leven en werken van Krouwel thematisch, in vele hoofdstukken en kaders. Tal van tijdgenoten halen herinneringen aan hem op. Zo werd het dus een caleidoscopisch puzzelboek, waarin we zelf op zoek moesten naar de vrolijke vondsten van deze duurzame doener.

Gelukkig is er de wetenschapper Sybren de Hoo, nu hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht, die jarenlang met Krouwel samenwerkte bij de Rabobank. Hij geeft de mooiste typering van zijn oude strijdmakker. Er spreekt de lach uit die Krouwel al aan zijn broek had hangen wanneer hij arriveerde op een bijeenkomst van het Social Venture Network (SVN), kort na de eeuwwisseling. Die lach was ook zijn reddingsboei. Er werd hem veel vergeven. We citeren De Hoo: 'Bart Jan gebruikte geen managementstijlen uit de managementboeken. Hij benoemt zijn strategieën met afkortingen die een knipoog zijn naar gangbaar managementtaal. Hij versnelt en vertraagt besluitvormingsprocessen in het licht van de uiteindelijke doelstelling met de KIR en de PEN-methode. >



In het Paard van Troje

De eerste generatie MVO-pioniers wilde het bestaande bedrijfsleven verduurzamen. Bart Jan Krouwel deed dat bij de Rabobank: "Ik probeerde dat systeem te veranderen van binnenuit."

Wat is het verschil tussen de eerste en tweede generatie MVO-pioniers?

Ze zijn niet allemaal meer onder ons. Eckart Wintzen, Lambert Pater, Peter van Luttervelt. Het waren pioniers van het eerste uur die de eerste duurzame ondernemingen opzetten, zoals Jan Oosterwijk dat deed met de Nederlandse tak van Body Shop. Wouter van Dieren en Frank van Beuningen zijn er nog wel. Samen met Bart Jan Krouwel zijn zij nu de oudsten van deze allereerste lichting, die mensen als Willem Lageweg (MVO Nederland), Peter Blom (Triodos) en de rond de eeuwwisseling nog piepjonge Ellen van den Adel inspireerden. Het Social Venture Network (SVN) diende daarbij als springplank. Van den Adel typeert de eerste generatie als "mensen die het systeem van toen wel ter discussie stelden, maar zich daar prima in konden vinden. Ze gingen relaties aan met *captains of industry* en met de politiek. Ze hadden ook een soort lichtvoetigheid, vrolijkheid. Het waren entrepreneurs die het beter wilden doen. Ze hebben het maatschappelijk

verantwoord ondernemen (MVO) in Nederland opgezet." Krouwel zelf nuanceert deze typering. "Ik probeerde dat systeem te veranderen van binnenuit." Van den Adel werkt in haar adviespraktijk Work on Progress nu regelmatig samen met jonge ondernemers, die fashion en voedselproductie op een andere manier opzetten. "De tweede generatie pioniers ontdekt dat MVO een mooi laagje bovenop hetzelfde oude systeem is. Dat systeem zit nu dieper, verborgen in de grond, maar het is onveranderd. Zij keren zich daarvan af. Doen er welbewust niet aan mee. Steken geen enkele moeite in het samenwerken met bestaande bedrijven. Ze creëren een eigen wereld, door gebruik te maken van de mogelijkheid van internet en van hun eigen netwerken. Dat vergt toch weer heel andere vaardigheden dan die van de allereerste pioniers, voor wie de muur van onwil heel zichtbaar aanwezig was."



Met de KIR-methode (Kluitje In Het Riet) leidt hij mensen van het pad af en creëert hij de gewenste ruimte en tijd. Ook met de PEN-methode (Pappen En Nat houden) haalt hij het tempo uit een proces. Hij wil snel een overzicht hebben van een situatie, dus als er geen goede analyse voorhanden is of onvoldoende gegevens zijn, past hij de JBF-methode (Jan Boeren Fluitjes) toe. Als mensen hem willen belemmeren om zijn doel te bereiken en soms zelfs zware sancties inzetten om zijn acties te voorkomen, dan schudt hij dit van zich af met de LELL-aanpak (Lullen en Laten Lullen). Dit zijn de belangrijkste instrumenten in de gereedschapskist van Bart Jan bij veranderingsprocessen’.

Het is een unieke invulling van pionierend ondernemerschap: het conflict opzoeken, uitdagen, handelen door iets nieuws te scheppen, op intuïtie vertrouwen, stevig doorduwen. Een manager zou het niet in zijn hoofd halen om met de aanpak van Krouwel een organisatie te leiden. Hijzelf wist ondertussen wel het Groenfonds van de Rabobank vanaf 1996 te laten groeien van een geïnvesteerd vermogen van 450 miljoen gulden naar bijna acht miljard euro. Obstakels in de weg? In de politiek kwam de onderliggende fiscale groenregeling als de ‘meest lucratieve groene beleggingsmogelijkheid ooit’ onder vuur te leggen. Krouwel verhaalt hoe hij de tegenstand van gezamenlijke banken organiseerde, want ook de ASN bank bediende klanten met deze belegging. ‘Elke maandagochtend hadden we lobbyberaad en werd er bepaald wie er die week op welke wijze ten strijde zou trekken richting Den Haag om de regeling in stand te houden’.

Rabobank-collega De Hoo verhaalt: ‘Bart Jan nam stelling. Kamerleden, ambtenaren en bestuurders werden bestookt met argumenten en behaalde resultaten. Afspraken werden gemaakt met de verantwoordelijke minister en er is een uurtje indringend gesproken op de UN Milieu Conferentie in Johannesburg. Met succes, uiteindelijk is de Fiscale Groenregeling in leven gebleven’. Pas veel later kleepte een VVD-staatssecretaris de groenregeling alsnog uit, tot wat vandaag de Regeling Groenprojecten is komen te heten.

Ook was er interne tegenstand binnen de Rabobank. Hierover vertelt De Hoo: “Bart Jan moest ieder jaar weer opnieuw het belang van MVO en de bijbehorende budgetten bevechten. Hij heeft daarbij gestreden als een leeuw. Ik zou dat niet volgehouden hebben. Ik lig wakker van zo’n strijd, maar Bart Jan vindt het heerlijk. Zolang Bart Jan standhield, floreerde MVO en scoorde de bank – ook internationaal – hoog op het gebied van duurzaamheid.” Inderdaad wist Krouwel zijn forse prijzenkast

“Als mensen hem willen belemmeren om zijn doel te bereiken en soms zelfs zware sancties inzetten om zijn acties te voorkomen, dan schudt hij dit van zich af met de LELL-aanpak (Lullen en Laten Lullen)”

Bart Jan Krouwel: “Een omweg is soms effectiever dan de kortste weg. Sterker nog: ga maar eens volstrekt de andere kant op.”

uit te breiden met prestigieuze titels als de Royal Sustainability Award van de VN in 2004. Uit de raad van bestuur van de Rabobank kwam nog een andere geuzentitel: ‘Pionier in vaste dienst’. En zelfs daar trok Krouwel zich niets van aan. Hij nam in 2009 bij de Rabobank demonstratief afscheid op houten boerenklompen en waarschuwde eenieder in zijn toespraak om de behaalde duurzame winst niet te verkwanzelen. Om vervolgens zijn villa te verkopen en hobbyboer in het Oosten van het land te worden. Hij staat er vroeg op om de oogst naar de Voedselbank te brengen. Zijn boerderijtje werd bovendien de nieuwe uitvalsbasis om uit te rukken naar de vele commissies en werkgroepen die hij nog steeds voorziet. Waar heeft hij zich de afgelopen halve eeuw eigenlijk niet mee bemoeit? Van biologisch dynamische landbouw tot duurzame energie, van gezondheid tot bankbeleid, van verzekeringswezen tot mobiliteitsvraagstukken, van beschermheer van traditionele schaapherders tot zelfregulering door de eierketen. De onwaarschijnlijk lange lijst van functies doet begrijpen waarom Krouwel op een vergadering wel eens wegdommelde, zoals zijn partner Ineke in het boek vertelt. Krouwel zelf zit er niet mee: ‘Gelukkig is er altijd wel iemand die goed is in propjes papier gooien om me weer wakker te maken’. We horen hem lachen, als hij dit vertelt.

Op Nyenrode Business Universiteit liepen we onze grote vriend dit voorjaar weer eens tegen het lijf. Hij kondigde aan: “Ik ben nu met iets bezig... Private borging voedselveiligheid! Dat wordt spectaculair!” ■



Waar een wil is, is een omweg

Marina Laméris

Uitgeverij TasT

Prijs: 20 euro

Te bestellen bij Youbedo

- + TEKST JAN BOM
- + FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT
- + ILLUSTRATIES MARION VRIJBURG
- + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
- + UITGEVERIJ ATTICUS BV
- + WWW.P-PLUS.NL