

P+

SPECIAL

Jaargang 18
Week 47 | 2019

Maria van der Heijden over
systemen



De olifant in de kamer

Het systeem De olifant in de kamer

Het systeem. Het is zo groot en zo immens, dat er jarenlang te weinig over gesproken werd.

Het was de olifant in de kamer. Dat is aan het veranderen. Maria van der Heijden loopt de Nieuwe Businessagenda van MVO Nederland langs en zegt: "Achter elke doorbraak naar de nieuwe economie staan oude systemen in de weg." Hoe wijs je het dier de weg naar buiten?

Maria van der Heijden weet heel goed wat er moet gebeuren: "Er zijn grote veranderingen nodig voor een maatschappelijke transitie. Een grote transitie is in werkelijkheid het resultaat van lang en hard werken. Experimenteren, nadenken, proberen, failliet gaan, opnieuw beginnen, doorgaan en volhouden."

In de nieuwe Businessagenda waarschuwt MVO Nederland daarom dat de overgang naar een duurzame economie te vergelijken is met 'een mindshif'. Want: "Ons hele economische systeem is gericht op financiële winst. In de nieuwe economie creëren we het systeem van maatschappelijke winst."

De olifant in de kamer is dit jaar duidelijk zichtbaar geworden. Maar hoe zo'n onverzettelijk groot dier aan te pakken? Waar te beginnen? Gewoon doorgaan met het oprichten van duurzame bedrijven? Met de grote kans op een zeker moment tegen de olifant aan te lopen? Of de olifant zelf naar buiten brengen? Hoe pakt Maria van der Heijden (1960) dat aan?

De algemeen directeur van MVO Nederland erkent het probleem volmondig. "Een aantal dingen gaat niet snel genoeg, omdat er handicaps in het systeem zitten. Daardoor wordt de transitie naar de nieuwe economie belemmerd. Vanochtend staat in de krant dat de overheid duurzaam inkopen nog centraler stellen. Nou ja. Dat is al jaaaaaaaren geleden afgesproken.

Blijkbaar moet dat weer opnieuw geagendeerd worden, anders blijft de laagste prijs de dominante factor bij inkopen. Moet je nagaan. De overheid is *launching customer*. De herhaling van boodschap wordt nu gekoppeld aan het klimaatakkoord. Maar de klimaatafspraken zijn al van vier jaar geleden. De SDG-afspraken (Sustainable Development Goals) zijn ook al vier jaar oud. Het blijkt dat de praktijk heel weerbarstig is. Ik ben iemand van de praktijk, maar het systeem maakt gewoon dat ondernemers wel supergemotiveerd moeten zijn om door te zetten. Onze koplopers hebben last van dat systeem waarbij de prijs belangrijker is dan het geluk van mensen of het welzijn van de planeet."

Wie de krant met deze ogen leest, pikt er elke dag wel nieuws uit waarbij systemen duurzame ontwikkelingen in de weg staan. Ook omdat mensen zich aan die systemen vastklampen, alsof het hun laatste reddingsboei is. Van der Heijden leest 'als boerendochter' alles over de stikstofproblematiek. "Ik ben ervan overtuigd dat misschien wel alle boeren het liefste met liefde voor de natuur boeren. Maar we hebben met ons allen een systeem gecreëerd waardoor de opschaling in de landbouw zo ver is gegaan. Daardoor lopen we nu tegen grenzen aan. Eigenlijk weten we dat al lang, maar desondanks worden er iedere keer weer verkeerde maatregelen getroffen. Daar hebben die >

Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland.
"Het systeem houdt mensen gevangen."



Van der Heijden: "Als het systeem witte, blanke, mannelijke vijftigplussers is, dan hebben migranten minder ruimte, vrouwen minder ruimte, dan hebben mensen met een verstandelijke beperking minder ruimte."

boeren mee te maken. Neem nu het melkquotum. Boeren konden uitbreiden. Het zijn ondernemers, dus wat doen ze? Koeien kopen. Stallen uitbreiden. Vervolgens hebben we een fosfaatprobleem. Dan denk ik: dat had je toch aan kunnen zien komen? Nu komt er nog een groot stikstofprobleem bij. En het volgende probleem dient zich ook al aan: de kwaliteit van het grondwater. Tom Poes, verzijn een list! Feitelijk houdt het systeem iedereen gevangen, Die hele wet- en regelgeving zorgt ervoor dat dit soort excessen ontstaan. Daar zaten we allemaal bij. Ook de door ons gekozen volksvertegenwoordigers in de Tweede Kamer. En dan nu zeggen: die boeren doen het fout? Dat klopt niet. Ik heb het afgelopen weekend aardappels geroid op de boerderij. Dan ben je met zo'n heel team bezig om al die aardappels nog op tijd van het land te krijgen, na weken van regen. De stress was al behoorlijk opgelopen. Dan zie ikzelf weer hoe zo'n familiebedrijf functioneert. Iedereen werkt mee, het hele weekend, van zaterdagochtend tot zondagavond. Omdat het moet. Zo gaat dat in een gemiddeld mkb-bedrijf in Nederland."

Het woord systeem wordt te pas en te onpas gebruikt. Net als woorden als duurzaam en impact. Bijna onbewust.

"Een organisatie is ook een systeem. Een familie is een systeem. De economie is een systeem."

Maar waar komt de popularisatie van het woord 'systeem' ineens vandaan? Omdat we naar het systeem van een circulaire economie willen? Of omdat ons ecosysteem wordt bedreigd, de biodiversiteit?

"Als je het over systeemdenken hebt vanuit de psychologie of de sociologie, dan bepaalt het systeem heel erg hoe mensen zich gedragen. Ook hoe je beoordeeld wordt op het geld dat je verdient, de winst die je maakt. Daar is het systeem op gericht. Van je belastingaangifte tot en met vennootschapsbelasting, alles gaat over geldwaardering. Veel minder op andere waarden. Daarom pleiten wij voor een nieuwe rijkdom. Je moet het hele

waarderingssysteem van de economie veranderen, waardoor je happy people, happy planet gaat krijgen. Dat betekent dus dat als die CO₂-prijs in het belastingssysteem komt, je een andere waardering krijgt dan nu."

Zeg je dan: als er een algemene CO₂-heffing komt, gaat dit niet eens zozeer over de prijs, maar meer over het principe, als systeemcorrectie?

"Het principe is superbelangrijk. Daarom adviseren wij: begin maar laag, dan raak je eraan gewend. Uiteindelijk moet er wel een werkelijke waardering komen. Dan ga je ook echt verschuivingen zien. Bedrijven die nu al in de eigen organisatie een interne CO₂-beprijzing toepassen, gaan zaken anders doen. Ze komen zo voor de vraag te staan: kost dit dan geld? De voordelen die het op termijn oplevert zitten nog onvoldoende verdisconteerd in de prijs."

Kip of ei. Wat komt eerst: goede duurzame businessmodellen of systeemverandering?

"Nieuwe businessmodellen maken helder dat het anders kan. Dat stimuleert, dat brengt beweging. Systemen zijn moeilijk te veranderen. Dus op het moment dat je vernieuwing hebt en mensen kunt laten zien dat het duurzamer kan, zorgen duurzame businesspraktijken er wel voor dat het systeem in beweging komt. Want het gaat ongemakkelijk voelen. Maar makkelijk gaat dat veranderen niet, zoals de overstap naar werkelijk duurzaam inkopen door de overheid wel aantoonde. Dat horen wij heel erg vaak van partners: 'weer een tender verloren. Weer wordt er op laagste prijs ingekocht'. Ja, dat kan natuurlijk niet meer. Dus de overheid moet zelf dit soort uitspraken benadrukken en herhalen, zodat de inkopers en hun opdrachtgevers zich naar het staande beleid gedragen."

Je moet dus parallel werken. Duurzame activiteiten starten, maar tegelijkertijd de barrières in systemen proberen weg te werken.

"Deze tijd laat zien dat niet iedere sociale onderneming het

redt. Door het systeem – waarin een overwaardering is voor financiële winst in plaats van maatschappelijke winst – heeft een aantal moeite om het verdienmodel op redelijke termijn te realiseren. Slow impact investeerders supporten maar kunnen niet alles doen. Starten is nog financieerbaar, maar hoe ga je opschalen? Dat kan eigenlijk alleen maar als de randvoorwaarden veranderen, de wetgeving, de regelgeving, het financiële systeem. De Nederlandse Bank heeft daar een goede visie op. Je ziet de financiële wereld bewegen. Onlangs hebben de Nederlandse banken collectief bij de VN-top in New York een bericht afgegeven om de SDG's, de duurzaamheidsdoelen, centraal te stellen. MVO Nederland heeft een actieve lobby-agenda. Met een team van drie mensen in Den Haag en Brussel en ondersteuning van partners die actief zijn in public affairs agenderen we de fiscale vergroening. Het is onze topic nummer een. Onze mensen worden gevoed door de ervaringen van koplopers en wat zij al doende tegenkomen."

Geef eens een voorbeeld daarvan.

"Een van onze partners voerde een interne CO₂-beprijzing in en ontdekte dat er een heel perverse prikkel zit in het Air Miles systeem van vliegwezen. Als je medewerkers vraagt met de trein te gaan kom je aan hun indirecte 'beloning' met vliegen. Die Air Miles moeten dus afgeschaft worden, als systeemuitwas."

Misschien is het ecosysteem wel het enige systeem waar alles op gericht moet worden, de toetssteen aller systemen.

"Ja, het ecosysteem is de basis. Maar wij mensen hebben een sociaal systeem gecreëerd. Een familieopstelling of organisatieopstelling kan heel verhelderend werken om te laten zien hoe het systeem van een organisatie of een familie – een groep mensen – werkt. Wij hebben dat laatst met het managementteam van MVO Nederland ook gedaan. Ik werk er nu drie jaar, maar deze organisatie bestaat al vijftien jaar. Dan is er natuurlijk twaalf jaar historie die je meeneemt, wat een organisatie sterk maakt, misschien op onderdelen zwak maakt. Op moment dat je er systemisch naar gaat kijken, ga je dat zien. En ontdek je nieuwe inzichten die helpen om het systeem beter te laten werken."

Zet er een aantal andere mensen op en alles gaat anders.

"Nee, dus niet. Het systeem is iets in zichzelf, meer dan individuen. Als je kijkt naar MVO Nederland, dan is dat vijftien jaar geleden ontstaan als een kenniscentrum van de overheid. De organisatie heeft zich doorontwikkeld tot een netwerkorganisatie, tot een beweging van en voor ondernemers. Er werken dus in de loop van de tijd andere mensen, maar het is ook zo dat door die geschiedenis in de organisatie een systeem zit. Het is heel belangrijk dat je kijkt naar dat systeem, en niet alleen naar de individuen. Het is belangrijk om te weten waar je vandaan komt en waar je naar toe wilt."

Dat zegt dus iets over de naïviteit van het ideaal van de eerste duurzame pioniers die van binnenuit grote bedrijven wilden veranderen, door er te gaan werken.

"Een mooi voorbeeld vind ik hoe grote bedrijven startende ondernemingen overnemen, omdat deze iets doen wat ze zelf niet kunnen. Wanneer deze disruptieve in het systeem van de bestaande organisatie moet passen, gaat het initiatief meestal

"Het systeem is iets in zichzelf"





dood. Maar laat je het bedrijf ernaast staan, dan krijgt het de kracht van de schaal die het vaak nodig heeft. Dat is een punt van aandacht, dat speelt op het gebied van afvalverwerking, voedselverspilling, circulaire textiel en de energietransitie. Laat de startups hun eigen dynamiek behouden, hun ondernemerschap, hun innovatie, noem maar op. Unilever doet dat zo, met Ben & Jerry's en met De Vegetarische Slager. Unilever ziet het potentieel en laat dit soort merken op zichzelf staan."

Volgens hoogleraar duurzaamheid Jan Jonker is de nieuwste trend onder concerns om niet duurzame startups in te lijven, maar de trend op te pikken. Mercedes Benz pakt de deelauto op en richt een eigen deelplatform op. Vind je dat goed of slecht?

"Het doel is voor mij de baas. Het gaat erom dat de nieuwe economie er zo snel mogelijk komt en daarbij is iedere vorm wat mij betreft dienend. Je kunt niet altijd het effect van een disruptieve berekenen. Ook al is de ondernemer die de markt verstoort zelf niet succesvol, mogelijk heeft het initiatief wel effect. Kijk naar Tesla. Deze elektrische auto is een statussymbool en zet de hele automotive in beweging. Terwijl Tesla het zelf best moeilijk heeft. En dat geldt ook voor de initiatieven op het gebied van deelauto's."

Vind je het goed of slecht dat de oude economie de pioniers van de nieuwe economie opslokt?

"Ik weet niet of je van goed of slecht moet spreken. Het systeem is er. Punt. De oude economie is er. Daarbij proberen 'oude' bedrijven wellicht pioniers over te nemen met minder goede bedoelingen. Maar het tegengestelde is ook waar. Pioniers worden omarmd omdat ze iets nieuws doen wat goed is en wat het bedrijf zelf niet kan. Moet je aan systeemverandering doen? Ja dus. Anders schiet het niet op."

Je wilt geen moreel oordeel geven?

"Niet over het systeem. Wel over moreel leiderschap. Dat vind ik ontzettend belangrijk. Dat iedereen vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid opstaat en zegt: hé, wat moet er veranderen? Dat kunnen CEO's natuurlijk als de beste. Maar dat geldt ook voor commissarissen en leiders in de politiek en bij de overheid. Waar het om gaat dat ik erg geloof in de kracht van mensen om het systeem aan te passen. Slimme coalities vormen om informeel en formeel het systeem te veranderen. Moreel leiderschap houdt in dat je je richt op de lange termijn. Wat wil ik achterlaten? Als we daar allemaal een stukje aan bijdragen, dan komt het wel goed. Maar omdat het systeem iets heel groots is, zegt iedereen: dat is een druppel op de gloeiende plaat. Het feit dat jongeren nu protesteren voor het klimaat zet wel iets in beweging. Onze generatie kan deze beweging omarmen en verder brengen. Iedereen is voor zijn of haar rol verantwoordelijk. Eigenlijk moet iedereen die rol zo maximaal mogelijk invullen."

"Iedereen houdt het eigen systeem in de stand, omdat je denkt dat dat het beste systeem is"

In de Nieuwe Businessagenda van MVO Nederland staan zeven terreinen waar het hardst een doorbraak nodig is. Als het gaat over 'Nieuwe Rijkdom' is het huidige economische systeem heel duidelijk zichtbaar. Bij andere agenda-punten liggen de systemen meer verborgen onder de oppervlakte. Bij 'Verschillen moet je willen' over diversiteit op de arbeidsmarkt heb je het niet zo snel over een systeem.

"Jawel."

Ik heb nog nooit horen zeggen: er bestaat een systeem dat voorkomt dat migranten worden opgenomen in de arbeidsmarkt.

"Maar zo werkt het wel. Als het systeem witte, blanke, mannelijke vijftigplussers is, dan hebben migranten minder ruimte, vrouwen minder ruimte, dan hebben mensen met een verstandelijke beperking minder ruimte. Iedereen houdt het eigen systeem in de stand, omdat je denkt dat dat het beste systeem is. Onderzoek wijst uit dat mensen de neiging hebben mensen te benoemen die op henzelf lijken."

Je zou het aantal mensen die kost moeten geven die dit niet in de gaten hebben. "Ik heb laatst voor een Rotary Club gesproken waar alleen mannen zijn toegestaan. Er zijn er nog maar een paar in Nederland. Dus dat was precies die groep witte mannelijke vijftigplussers. Na drie vragen merkte ik: die hebben geen enkel gevoel bij een noodzaak om het economische systeem te veranderen. Die denken bij zichzelf: 'Ach, dat waait weer wel over. Dat is effe een grilletje van eh... GroenLinks of zo'. Zo zijn er nog genoeg mensen hoor, in Nederland. Die zijn helemaal niet met het lineaire of het circulaire systeem bezig. En met andere systemen al helemaal niet, haha."

Snapt de Rotarians je?

"Ze waren wel van de categorie 'bewust-onbekwaam'. Mensen met een totaal andere overtuiging. Het is echt belangrijk om daar aandacht aan te besteden. Het is natuurlijk veel makkelijker om op een podium in de groene bubbel te staan met mensen die na afloop zeggen: 'Oh Maria, wàt ge-wel-dig. Fàn-tàstisch'. Nee. Om systemen te veranderen moet je ook praatjes voor zulke heren houden. En dan hoop ik dat ik iets in beweging zet." ■

Websites

+ De Nieuwe Businessagenda van MVO Nederland

+ TEKST JAN BOM

+ FOTOGRAFIE DEBORAH ROFFEL EN VICTOR ZASTOLSKIY

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ WWW.P-PLUS.NL