

P+

SPECIAL

Jaargang 21
Week 46 | 2022

Voor 1 miljard aan
investerings in
tropische bossen
in 2030

CEO Michael Jongeneel
van FMO

Marktcreatie *in kwetsbare landen*

“Risico’s nemen die anderen niet aandurven”



Michael Jongeneel, CEO van FMO: “Je kunt niet naar Jemen en Afghanistan kijken met alleen maar een Europese blik.”

Een jaar na zijn aantreden presenteert Michael Jongeneel, CEO van ontwikkelingsbank FMO, een vernieuwde strategie. Wat moet er anders? Er komt meer steun voor marktcreatie en voor startups. En wat drijft hem? Hij groeide op langs de rijstvelden in Indonesië: “Ik heb er een enorme affiniteit met dat deel van de wereld aan overgehouden.”

Of de stap naar FMO een logische was in zijn carrière, luidt de vraag. Michael Jongeneel (1973) moet er om lachen. “Ik geef toe dat ik een wat aparte CV heb.” Na zijn studie Technische Informatica aan de Universiteit Twente werkte hij bij McKinsey, vervolgens bij Triodos Bank en daarna weer in de consultancy, bij Bain & Company.

Jongeneel werkte acht jaar bij de groene bank Triodos, waar hij chief operations officer was en hoofd van de investeringstak. Hij was ook coauteur van de succesvolle managementpublicatie *8 essentiële stappen voor leiders van de toekomst*. In 2015 werd Jongeneel partner bij adviesbureau Bain, waar hij vanuit Amsterdam de afdeling voor duurzame financiering wereldwijd opzette.

Affiniteit met duurzaamheid is er dus volop, maar dat geldt ook voor feeling met ontwikkelingslanden. Of *emerging markets*, zoals ze bij FMO bij voorkeur zeggen, waar de voertaal overwegend Engels is. Zo was hij zeven jaar lang bestuurder bij Giro 555.

Maar het meest bepalend was wel zijn jeugd in Indonesië, waar hij tot z’n zesde woonde. Niet in een dure expatvilla in Jakarta maar in een eenvoudig huis op het platteland, naast de rijstvelden. Zijn ouders werkten er vanuit de Nederlandse zending aan de lokale universiteit op Sulawesi. “Ik heb er een enorme affiniteit met dat deel van de wereld aan overgehouden. Zeg maar het deel waar veel mensen het wat minder goed getroffen hebben dan de meesten hier.”

Toen dan ook ruim een jaar geleden bekend werd dat de Nederlandse ontwikkelingsbank een nieuwe CEO zocht, had Jongeneel “een sterk gevoel van binnenuit dat ik hiervoor mijn hand moest opsteken.” Nu, na een jaar op deze plek, kan hij “alleen maar dankbaar zijn dat ik dit mag doen. Het is een enorm uitdagende klus, maar biedt volop mogelijkheden om echt impact te hebben. Juist in deze tijd is een club als FMO harder nodig dan ooit.”

Jongeneel trad niet in de meest rustige periode van FMO aan. Twee jaar corona hadden er flink in gehakt. Met name bij de klanten van de bank en de bevolking in de landen waar zij werken. Corona leidde – behalve tot veel doden en zieken – tot stijgende werkloosheid en armoedecijfers die na jaren van gestage afname plotseling weer hard groeiden.

Ook FMO ging het niet voor de wind. Zo waren de essentiële geachte klantcontacten ter plekke ineens niet meer mogelijk. Al met al werd als gevolg van de pandemie de afgelopen twee jaar zo’n 30 procent minder aan transacties afgesloten dan in 2019. Ook dit jaar zal het pre-covid niveau nog niet helemaal worden bereikt.

“In Jemen is geen Kamer van Koophandel die je kunt bellen”

Er waren ook problemen op andere terreinen. In Honduras ging het mis met de financiering van een bedrijf waarvan de topman werd veroordeeld voor moord op een mensenrechtenactiviste in 2016. Het liet zien hoe moeilijk het kan zijn te werken in fragiele staten, zeker die met een ontoereikende wet- en regelgeving. Daarnaast was toezichthouder De Nederlandse Bank in 2020 kritisch over de witwascontroles binnen FMO. Het leidde ertoe dat Jongeneel in z’n eerste jaar na zijn aantreden mede leiding moest geven aan een proces waarbij alle ruim duizend klanten-dossiers tegen het licht werden gehouden. “Een enorme klus; bloed, zweet en tranen. Maar het is ons gelukt. De volgende stap is dit tot onderdeel van ons reguliere proces te maken. Onze *Know Your Customer* afdeling is enorm gegroeid. Tien procent van onze mensen werkt daar nu. Risico’s nog beter managen om te zorgen dat het niet uit de bocht vliegt, daar gaat het om” Een ander voornemen is de komende tijd de dialoog verder te verbeteren met lokale partijen, zoals ambassades en ngo’s. Ook een aantal nieuwe lokale kantoren moet bijdragen aan beter zicht op de klanten, en meer begrip van de lokale context.”

Zit er niet ook een continue spanning tussen jullie focus op kwetsbare economieën, en de daarbij behorende risico’s, en de strenge bancaire eisen waarmee je hier beoordeeld wordt?

“Natuurlijk is dat zo. Wij zien het belang van de steeds strengere wet- en regelgeving. Maar als ontwikkelingsbank zijn wij er om bij onze investeringen risico’s te nemen die anderen niet durven te nemen. Dat is de reden van ons bestaan. We gaan die risico’s aan met onze ogen wijd open, maar je kunt niet alles voorspellen. Dus kan het soms misgaan. Dat vinden we vreselijk, maar tot een bepaalde mate moeten we dat accepteren.

”Je kunt niet op dezelfde manier naar ons kijken als naar een generieke bank. Ik zeg wel eens: in Jemen is geen Kamer van Koophandel die je kunt bellen voor een uittreksel uit het register. Wij hebben daar wel een klant. En ook in Afghanistan. Daar kun je niet alleen maar met een Europese blik van banken beoordelen naar kijken.”

FMO presenteerde onlangs een vernieuwde strategie, voor de periode tot 2030. Is dat ook een reactie op de probleemdossiers, of op de roep om meer risk-control? “Nee, eigenlijk niet. En ik zeg er maar gelijk bij dat het ook niet voortkomt uit een profileringsdrang van de nieuwe CEO, want dit liep al toen ik aantrad. Het is ook niet echt een nieuwe strategie, meer een aanscherping van een aantal zaken. We blijven ons richten op onze drie hoofdthema’s: energie; agri-business, voedsel en water; en het versterken van financiële instellingen. ➤

Marktcreatie: hoe werkt dat?

Maurice Scheepens, senior investment officer bij het speciaal hiervoor opgezette

Ventures Program van FMO, geeft uitleg.

“We zijn drie jaar geleden begonnen met dit programma. Dat was echt pionieren. Inmiddels weten we dat dit weliswaar een hoog-risico aanpak is, maar ook één met veel potentie. Er is bij de doelgroep van veel belovende startende bedrijven behoefte aan onze inbreng. Niet alleen vanwege het kapitaal dat we kunnen bieden, maar ook de steun die we geven via ons netwerk van klanten, partners, en onze specialisten op het gebied van milieu, sociaal, en goed bestuur.”

Een goed voorbeeld van de nieuwe aanpak is het partnerschap met Endeavour SA, dat met de steun van FMO (samen met de Nederlandse overheid en de EU) startende agri-tech ondernemingen in Afrika een ‘accelerator’ programma aanbiedt om ze voor te bereiden voor de volgende fase in hun ontwikkeling. Het programma organiseert masterclasses, en biedt de startups mentoren aan die hen kunnen helpen zich inhoudelijk te versterken op zaken als HR en marketing, en investeerders te vinden die passen bij hun groeiproces.

Agri-tech gebruikt technologische innovaties in de landbouw om de opbrengst, kwaliteit, efficiëntie en klimaatweerbaarheid te verhogen. Volgens Scheepens, die zich specifiek met deze sector bezighoudt, is agri-tech in

Afrika nog beperkt. Scheepens: “Terwijl we overtuigd zijn dat landbouwinnovatie essentieel is om Afrikaanse boeren te helpen. Vandaar dat we tegen Endeavour hebben gezegd: jullie hebben je bewezen met accelerator-programma’s voor startups in andere sectoren. Wij willen jullie graag steunen om een vergelijkbaar programma op te tuigen dat zich specifiek richt op agri-techs in Afrika.”

Non-profit organisatie Endeavour Entrepreneurs heeft wereldwijd 40 kantoren, waarvan 6 in Afrika. Het bedrijf beschikt over een groot netwerk van mentoren, groei-investeerders en succesvolle ondernemers. Zij willen bijdragen aan versnelde groei van startups in onderontwikkelde en opkomende markten. De aangesloten ondernemers fungeren als rolmodellen voor de startende ondernemers. Zij gaan één op één mentorschappen aan, nemen deel aan adviesraden en zetten hun kapitaal in om in de startups te investeren.

FMO investeert ook in Farmerline, een startup met de ambitie om uit te groeien tot het ‘Afrikaanse Amazon’ voor de 33 miljoen kleine boerenbedrijven op het continent. Farmerline’s marktplaats combineert

digitale tools, logistiek, veldagenten, landbouwmiddelen en agribusiness-partnerschappen om de boeren te steunen met toegang tot hoogwaardige kunstmest en zaden, gratis onderwijs over klimaatslimme landbouwpraktijken, en verbindingen met internationale markten.

Farmerline heeft inmiddels al 1 miljoen Afrikaanse boeren geholpen met digitalisering. Het is gevestigd in Ghana en biedt werk aan ruim 200 mensen. Scheepens: “We zijn echt onder de indruk van wat de oprichters van Farmerline in een beperkt aantal jaren voor elkaar hebben gekregen. Samen met een partner zijn wij de eerste institutionele investeerder. We willen hen graag steunen bij de verdere uitbouw van het platform. We doen dit door het delen van kennis, het ondersteunen van goed bestuur middels het aanstellen van een externe adviseur, het faciliteren van introducties bij onze grootzakelijke agri-klanten, en het opzetten van projecten om bijvoorbeeld hun risicomanagement beleid te versterken. Ons doel is Farmerline zo te versterken dat het over enige tijd nieuw kapitaal kan ophalen en in aanmerking komt voor leningen van lokale banken.”



Passend bij de nieuwe aanpak van marktcreatie is ook FMO’s partnerschap met Startupbootcamp AfriTech. ‘Tech accelerator’ SBC Afritech selecteert tech startups uit heel Afrika en biedt ze drie maanden intensieve coaching, gericht op verdere groei. De coaching periode eindigt met een Demo Day, waar de bedrijven ideeën pitchten voor een publiek van investeerders, bedrijven en media. Sinds de start van het programma in 2017 hebben 50 Afrikaanse startups het programma doorlopen. 90 procent van hen heeft succesvol opgeschaald, en er is 110 miljoen dollar binnengehaald aan nieuwe investeringen.

► Natuurlijk hebben we naar aanleiding van corona wel gediscussieerd of we ons niet ook op gezondheidszorg moeten richten. Maar de conclusie was dat wij het meeste waarde kunnen toevoegen als we ons verdiepen en focus blijven houden op zaken waar we goed in zijn.

“De grootste vernieuwing is dat we ons meer willen gaan richten op marktcreatie. Een terugkerend probleem waar wij en andere financiers tegenaan lopen is dat er te weinig goede projecten en bedrijven zijn om in te investeren. Terwijl er wel volop kleine innovatieve initiatieven zijn, en startups die zitten te springen om investeringen. Maar zij voldoen vaak niet aan onze criteria. Of die van andere financiële instellingen. Omdat de risico’s als veel te groot worden ingeschat. Dat willen we veranderen. Door hen, samen met partners, te helpen op het niveau te komen waar ze wel andere investeerders kunnen interesseren. Op z’n Engels gezegd: “To make unbankable initiatives bankable.”

Dat klinkt niet echt alsof FMO de komende jaren minder risicovol gaat opereren. “Nee, dat klopt. Omdat we denken dat deze aanpak heel erg hard nodig is. Naast directe steun voor opkomende bedrijven gaan we ons ook richten op het verbeteren van de omgeving, het ecosysteem, waarin ze opereren. Denk bijvoorbeeld aan een land in Afrika dat voedsel importeert. Terwijl het dat zelf ook zou kunnen produceren. Waarom gebeurt dat niet? Daar willen we met lokale en internationale partners naar kijken, en kapitaal en kennis beschikbaar stellen. Samen met Wageningen, met andere ontwikkelingsbanken, met ngo’s. Wellicht ook met bedrijven die zoiets in naburige landen al ontwikkeld hebben. “Een ander voorbeeld is bosbouw. Iedereen heeft het er nu over, dat het zo belangrijk is. Maar goede businessmodellen zijn schaars. We zijn hier met diverse partijen verder naar aan het kijken.

“Het is steeds zoeken naar businessmodellen die echt schaalbaar zijn. Onze vernieuwde strategie richting 2030 heet: Pioneer-Develop-Scale. Op pionieren en ontwikkelen gaan we zoals gezegd

meer nadruk leggen, maar als het niet breed toepasbaar is, heeft het uiteindelijk te weinig impact. Zoals een van mijn voorgangers bij FMO, Nanno Kleiterp, zei: ‘Alles wat niet schaalbaar is, blijft een hobby’. Daar zit veel waarheid in. Maar het opzetten van schaalbare nieuwe businessmodellen kost al snel 5-10 jaar. Het is niet gemakkelijk; veel trial en error. We gaan ook niet ineens 25 procent van onze portefeuille hierin stoppen. Maar het is wel de kant die we willen benadrukken, omdat er veel meer financierbare projecten en bedrijven moeten komen.”

Heeft de internationale context, de toestand in de wereld, ook geleid tot de aanscherping van jullie beleid?

“Zeker. De voortgang in het bereiken van de Sustainable Development Goals (SDG’s) blijft wereldwijd achter: de ongelijkheid neemt toe, terwijl de klimaatcrisis zich blijft onvrouwen. Om deze trend tegen te gaan, is er dringend behoefte aan meer financierbare kansen. Voor ons zijn SDG 10 en 13 essentieel: het reduceren van ongelijkheid en klimaatactie. In onze aangescherpte strategie zeggen we dat we in 2030 minimaal 10 miljard hebben

geïnvesteed in ieder van die twee SDG’s. Het overgrote deel van onze voorziene portfolio van ongeveer 22 miljard. Nu zitten we op totaal 13 miljard, waarvan in beide SDG’s ruim vier miljard. Het betekent ook dat we nog meer dan nu in de minst ontwikkelde, vaak fragiele staten aan de slag moeten. Daar zijn de problemen wat betreft ongelijkheid en klimaatuitdagingen het grootst. Als FMO kun je daar maximale impact hebben. Mits je samenwerkt met heel goede partners. En je dat stap voor stap doet, niet overhaast. We gaan geen onverantwoorde risico’s nemen, maar we moeten wel extra stappen zetten.”

Jongeneel wil tot slot nog toevoegen dat FMO, in het gezelschap van andere Europese ontwikkelingsbanken, een van de grote voortrekkers is. “Er wordt heel goed naar ons gekeken. Ook naar wat we nu doen, de focus op innovatie en marktcreatie. Men vindt dat inspirerend en is heel nieuwsgierig naar hoe we dit gaan aanpakken. Als we het goed doen nemen we hen hierin mee. Dat is ook een manier om je impact te vergroten.”



Een boer in Laos krijgt les in plantagebeheer.

› Wat zei Jongeneel op COP27 over bosfinanciering?

Op de klimaatop COP 27 in Egypte sprak CEO Michael Jongeneel van FMO met premiers en presidenten van landen over de hele wereld. FMO wil in 2030 voor 1 miljard in bosinvesteringen in portefeuille hebben.

Tijdens de panelsessie over ‘Accelerating Finance for Forests’ presenteerde hij op het podium hoe “we gezamenlijk de impact kunnen vergroten door middel van *blended finance*, bijvoorbeeld via ons Mobilizing Finance for Forests-programma, wat resulteert in een grotere impact op het klimaat en de biodiversiteit.”

FMO wil door gebruik te maken van de particuliere sector de komende jaren geen miljoenen, maar zelfs miljarden dollars investeren die nodig zijn om de SDG’s tegen 2030 te halen. In 2030 moet het eerste miljard aan investeringen in bossen bereikt zijn. Jongeneel zei in Egypte: “Dit kan alleen worden gedaan met meer gemengde financiering, meer flexibiliteit en minder complexiteit.”

FMO kent drie manieren van financiering

van bosprojecten; leningen, equity investeringen en bankgaranties. Op dit moment bestaat de portfolio van FMO voornamelijk uit bestaande bosbouwplantages: bosbouw met faciliteiten voor houtproductie en *agroforestry* projecten.

In de toekomst hoopt FMO ook duurzaam bosmanagement in het financieringsprogramma op te nemen, en projecten die tot doel hebben bestaand tropisch woud te behouden zonder exploitatie van hout. Dit portfolio moet steeds meer negatieve CO₂-transacties bevatten, om zo te voldoen aan de klimaatafspraken in Parijs. Doel is uiteindelijk 2,5 miljoen ton aan CO₂-uitstoot te voorkomen of vast te leggen.

Een mooi voorbeeld hiervan is een investering van FMO in Laos. Dit Aziatische land heeft te maken met een enorme degradatie

van landbouwgrond. De FAO schat dat tot 84 procent van de beschikbare landbouwgrond van mindere kwaliteit is dan vroeger. Ontbossing draagt tot 80 procent bij aan uitstoot van CO₂.

De oplossing ligt voor de hand: herbebossing. Al in 1993 richtten Zweedse en Laotiaanse investeerders het bedrijf Burapha op, een bedrijf dat zich vooral specialiseerde in de productie van multiplex platen voor de bouw. Bomen groeien snel in Laos, maar toch kost het minimaal twaalf jaar voordat er een verkoopbare producten geproduceerd kunnen worden, zoals elektriciteitspalen of houtsnippers. Door de lening van FMO kan Burapha de plantages uitbreiden met 7000 hectare in 2023. Boeren op verarmde grond krijgen de kans hun grond te verhuren voor de aanplant van bijvoorbeeld eucalyptus, in combinatie met de teelt van rijst.



Websites

- + [FMO Ventures Program](#)
- + [Startupbootcamp Afritech](#)
- + [Meer over FMO en Burapha in Laos](#)

-
- + TEKST HANS VAN DE VEEN
 - + FOTOGRAFIE FMO
 - + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
 - + UITGEVERIJ ATTICUS BV + WWW.P-PLUS.NL