

DUTCH
TRANSFORMATION
— **FORUM** —



Verslag NextGen DTF
10 oktober 2023 | Den Haag



**DUTCH
TRANSFORMATION
——— FORUM ———**

Doorfietsen met tegenwind

De energietransitie stelt de nieuwe generatie voor een uitdaging: het balanceren van tegenpolen. Ze staan voor de taak om korte- en langetermijndoelen te synchroniseren, klantvraag en bedrijfsaanbod te matchen, en een brug te slaan tussen bedrijfsambities en maatschappelijke druk. Bovendien zijn ze ook als burger en consument bij de energietransitie betrokken. Dat maakt dat de nieuwe generatie voortdurend aan het multitasken is.

Wat het momenteel lastiger maakt om de energietransitie verder te helpen, is dat de tegengeluiden steeds krachtiger worden. Angelsaksische beleggers en vermogensbeheerders leggen sterk de nadruk op financiële waarde. Vooral in de Verenigde Staten is het energie- en klimaatdebat sterk gepolariseerd. Zelfs CEO's die de overgang ondersteunen, aarzelen om er openlijk over te spreken vanwege de heftige reacties. In Europa hanteren we een andere benadering van verduurzaming, terwijl in delen van Azië en in 'Global South-landen' de prioriteiten weer anders liggen vanwege hun specifieke uitdagingen. Toch tonen landen als China, Japan, Korea en Singapore een sterke betrokkenheid om deze uitdagingen aan te pakken met langetermijnbeleid.

In Nederland zijn de tegenstellingen nog minder scherp dan in de V.S.. Bedrijven die zich openlijk achter de energietransitie scharen, lijken juist in het voordeel op de arbeidsmarkt, want de volgende generatie leiders werkt daar graag. Maar op termijn dreigt er werkgelegenheid te verdwijnen doordat 'groene' Europese bedrijven door de belastingvoordelen van de Inflation Reduction Act naar de VS worden gelokt.

David Knibbe, CEO van NN Group, heeft twee drijfveren om zich te engageren met de klimaatopgave. Allereerst is er een sterke morele motivatie, geïnspireerd door zijn ouders die actief waren in de ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast beschouwt hij duurzaam werken als een strategisch slimme vorm van bedrijfsvoering. In het verleden gaf hij aan dat hij tot zijn 45e in het bedrijfsleven wilde werken om vervolgens iets met een maatschappelijke impact te gaan doen.



Dat hij nu, op zijn 52e, nog steeds in het bedrijfsleven werkt, komt door het inzicht dat je juist in het bedrijfsleven maatschappelijke veranderingen kunt bewerkstelligen. David is lid van de Alliance of CEO Climate Leaders van het World Economic Forum. Deze alliantie telt ongeveer 120 bedrijven als leden. “Wat het bijzonder interessant maakt, is dat we invloed uitoefenen op maar liefst een half miljoen leveranciers (Scope 3). Wanneer we actie willen ondernemen tegen klimaatverandering, vertegenwoordigen we eigenlijk de derde grootste economie ter wereld, vergelijkbaar met India. Samen hebben we aanzienlijke invloed om concrete stappen te zetten in de juiste richting.”

David geeft ook voorbeelden van hoe NN Group de uitdaging van verduurzaming aanpakt. “We werken actief aan het verkleinen van onze eigen footprint, hoewel dat relatief eenvoudig is omdat we een dienstverlenend bedrijf zijn. We hebben vooral invloed door middel van onze duurzame beleggingen en via onze producten en diensten, zoals bijvoorbeeld in schadeherstel. In plaats van geld overmaken voor een nieuw product, werken we nauw samen met bedrijven die reparaties uitvoeren, omdat dit veel duurzamer is.”

Scherpe keuzes nodig

“De energietransitie vertraagt, onder meer doordat het klimaat mensen niet blijkt te verenigen”, aldus Haroon Sheikh, senior wetenschapper wrv en bijzonder hoogleraar Strategic Governance of Global Technologies aan de VU. “Dat is zorgelijk, omdat er ook nog een eiwit- en een materiaaltransitie nodig zijn.”

“Het is aan de overheid om scherpe keuzes te maken”, vindt Werner Schouten, directeur van de Impact Economy Foundation. “We moeten de vraag stellen of bepaalde fabrieken en sectoren een reden van bestaan hebben in een klimaatneutrale en circulaire economie in 2050. Het afbouwen van subsidies voor fossiel moet zorgen voor een gelijk speelveld: duurzame bedrijven kunnen door die subsidies immers niet competitief werken. Ook zou de bijdrage van bedrijven aan klimaatverandering terug te zien moeten zijn op de winst- en verliesrekening.

“Nederland zou weer industriepolitiek moeten voeren”, meent Marleen Smits, Convenience Retail Manager voor Shell Benelux & Frankrijk en winnaar van de Young Captain Award 2022. “We zouden als land bijvoorbeeld moeten uitspreken dat we goed willen zijn in waterstof, of in duurzame voeding. Vervolgens zouden we targets moeten opstellen voor over vijftien jaar om dan terug te redeneren naar wat ervoor nodig is om ze te halen. Ik hoop dat het nieuwe kabinet daar keuzes in maakt.”





“Verbindend leiderschap helpt je om te gaan met de tegenstellingen die de energietransitie met zich meebrengt”, stelt Sabine Bink, Global Director Industry & Buildings Royal HaskoningDHV. Zij was finalist bij Young Captain 2022 en geeft leiding aan 1.800 mensen wereldwijd. ‘Verbinden’ typeert volgens haar NextGen-leiders. Het gaat daarbij met name om het verbinden van de bedrijfsdoelen met de wereldproblemen. “Verbinden betekent niet geen keuzes maken. Iemand die veel waarde heeft voor het bedrijf maar lastig is in de omgang, moet daarop aangesproken worden”, aldus Sabine.

Impact door verbinding

Sabine laat zich leiden door drie principes: authenticiteit, nieuwsgierigheid en durf. Door je authentiek en kwetsbaar op te stellen, verbind je je volgens haar makkelijker. “Ik ben 34, ik kom er openlijk voor uit dat ik niet alles weet. En ik vind ook dat je niet alles hoeft te weten als leider. Zolang je maar open staat voor je mensen en blijft luisteren.”

Ook bij Royal HaskoningDHV is er discussie over de vraag of je nog moet werken voor klanten die geen vooruitgang laten zien op het gebied van verduurzaming en dat niet voornemens zijn. Uitgangspunt is dat het bedrijf altijd in gesprek gaat met de klant. “En we werken juist graag voor partijen die nog wat achterlopen, want daar kun je impact maken.” Collega’s die liever niet werken voor zulke bedrijven, kunnen vrijgesteld worden. “

‘Verbinden’ is cultuurgevoelig. Zo merkte Sabine dat een collega ervan schrok toen zij bij een begroeting informeerde hoe het met zijn vrouw en kinderen ging. Ook weet ze dat ze bij presentaties in sommige landen geen enkele vraag zal krijgen.

Fietsen in de regen

De energietransitie vraagt veel van de volgende generatie leiders. Het is een betrokken generatie, die veel nadenkt over de eigen rol, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat brengt vragen en dilemma's met zich mee. Verbindend leiderschap helpt om daarmee om te gaan, en helpt ook om verder te komen met de energietransitie. Een deelnemer formuleerde het zo: "De energietransitie is als tegen de wind in fietsen in de regen. Dat hoort erbij in Nederland. En zolang je lol blijft maken met elkaar, is het prima te doen."

Dit kwam uit de NextGen DTF-sessie van 10 oktober, georganiseerd door Transformation Forums, BCG, SpencerStuart, IBM, ING, Stibbe en Nationale Nederlanden. Het vond plaats op het hoofdkantoor van Nationale Nederlanden in Den Haag en had als thema: Klimaattransitie: versnellen door verbindend leiderschap. Sprekers waren onder meer Sabine Bink, Global Director Industry & Buildings Royal HaskoningDHV, David Knibbe, CEO van NN Group, Marleen Smits, Convenience Retail manager van Shell Benelux, Haroon Sheikh, bijzonder hoogleraar Strategic Governance of Global Technologies aan de VU en Werner Schouten, directeur van de Impact Economy Foundation.









TRANSFORMATION
— FORUMS —

transformationforums.com