

DEEL I

PROLOOG

Ansichtkaart van de wereld

Astronauten die van buitenaf naar de aarde kijken, beschrijven onze planeet als “een juweel, zo kleurrijk en stralend dat het voelde of je hem op kon pakken.”¹ Wie met twee benen op aarde staat, ziet onze planeet niet als een stralend juweel, maar als aangeschoten wild. Een gewond dier. We (b)lijken collectief verdwaald in het labirint van neoliberale globalisering, dat mensen verplicht om te leven tegen zichzelf en oorlog te voeren tegen de natuur. Dat is misschien niemands bewuste keuze, maar wel de uitkomst van ieders manier van kijken. Er zijn geen marsmannetjes, monsters of dinosaurussen om de schuld op af te schuiven. De vijand, dat zijn we zelf. Wij zelf zullen het moeten rechtzetten.

*‘Eerst negeren ze je. Dan lachen ze je uit. Dan bevechten ze je.
Dan ben je aan de winnende hand.’ (Mahatma Gandhi)*

1 DE DUURZAAMHEIDSREVOLUTIE BESTAAT

De Duurzaamheidsrevolutie is geen bom die plotseling inslaat. Er vinden geen explosies plaats. Er vloeit geen bloed. Er rollen geen koppen. Rebellen trekken niet in naam van deze revolutie het regeringscentrum binnen. Mensen lopen niet over straat met spandoeken 'Leve de Duurzaamheidsrevolutie'. Er is geen zenuwcentrum, geen overkoepelend masterplan, geen centrale commandostructuur en geen leider die zegt 'zo moet het'. Toch bestaat deze revolutie. Het is een geruisloze revolutie, beweeglijk en oncontroleerbaar als een sluipende veenbrand. Deze revolutie is een onderstroom die dankzij de acties van duizenden organisaties en miljoenen mensen overal in de wereld geleidelijk de hoofdstroom binnendringt. En tenslotte *wordt* het de hoofdstroom.

Waar is deze revolutie?

Het korte antwoord luidt: in the air. Check je intuïtie. Ontwikkel gevoel voor wat er wil veranderen. Heeft de vette hamburger van McDonald's toekomst of een gezond en eerlijk broodje? Staan ondernemingen die het milieu vernietigen en mensenrechten schenden model voor de onderneming van de 21ste eeuw of zijn het bedrijven die bijdragen aan een duurzame wereld? Wat is cool: een kolencentrale of daken vol zonnepanelen? Een benzine-slurpende *svv* of een elektrische auto? Wat heeft perspectief: de bio-industrie die plofkippen vetmest zodat ze na 42 dagen door hun poten zakken of duurzame landbouw? Wat heb je liever: een stad met slechte luchtkwaliteit of een klimaatneutrale stad? Bruto Nationaal Product of Bruto Nationaal Geluk?

Waar is deze revolutie?

Het simpele antwoord luidt: overal. Hoog in de Himalaya, diep in de Amazone, ver weg in Zuid-Korea, dichtbij in Nederlandse dorpen en steden. Overal zitten eigenzinnige *rebels with a cause*. Ze zijn niet tegen de wereld, maar willen een andere wereld. Eentje die werkt voor iedereen. Ieder van hen stookt zijn eigen vuurtje: Nobelprijswinnaars als Muhamed Yunus en Al Gore. Ondernemers die hun geweten meenemen naar het werk. Naamloze anders-globalisten, kritische consumenten, organisaties als OxfamNovib of Wakker Dier. President-directeuren van grote bedrijven die niet bang zijn voor Greenpeace en zich niet laten gijzelen door aandeelhouders, maar die zich afvragen of ze hun kinderen en zichzelf nog recht in de ogen kunnen kijken.

Waar is deze revolutie?

Het juiste antwoord is: recht onder je neus. Maar je ziet het pas door als een fotograaf je lenzen te verwisselen en van perspectief te veranderen. Want wat je ziet, is hoe je kijkt. Fixeer niet op de bedreigingen maar op de kansen. Kijk niet naar de grote vis die zijn bek opent, klaar om de kleine vis die voor hem zwemt, op te vreten. Zie hoe de kleine vis door sneller en slimmer te zijn de koers bepaalt en de grote vis dwingt hem te volgen naar nieuwe duurzaamheidsmarkten. Max Havelaar wees Douwe Egberts de weg en niet omgekeerd. Kwamen supermarkten als eerste met biologische producten? Bedachten afvalbedrijven zelf dat afval ook voedsel kan zijn? Het zijn meestal kleine vissen die een nieuwe koers uitstippelen. Ze leggen het terrein van duurzame ontwikkeling open, al gaan grote vissen er uiteindelijk vaak met de buit vandoor.

En dan nog...

Is verandering ooit met meerderheden begonnen?

Denk aan Martin Luther King, aan Nelson Mandela en Mahatma Gandhi. Ze begonnen hun strijd als verschoppelingen zonder formele macht. Alle drie belandden ze vanwege hun overtuiging

in de gevangenis. Maar ook alle drie veranderden ze uiteindelijk de loop van de geschiedenis. Hoe speelden ze dat klaar? Ze hadden een ideaal en dat was hun kompas. Ze versterkten de aantrekkingskracht van de toekomst en neutraliseerden zo de zuigkracht van het verleden. Hun bezieling zorgde ervoor dat mensen naar die toekomst gingen verlangen. Ze hadden geen cijfers om hun gelijk te bewijzen, maar een missie en moreel gezag.

Zei iemand destijds 'hierbij geef ik het startsein voor de Industriële Revolutie'?

Nee. Deze revolutie was niet gepland. Pas achteraf vielen de stukken van de legpuzzel in elkaar en kreeg de Industriële Revolutie die naam opgeplakt. Stoommachines en rokende schoorstenen waren de zichtbare buitenkant. Maar in essentie was het geen technologische maar een sociale revolutie, die de samenleving in haar diepste kern veranderde. De binnenkant werd gevormd door nieuwe waarden, door nieuwe organisatievormen, nieuw leiderschap en nieuwe competenties. De combinatie daarvan creëerde de business as *unusual* die voor een doorbraak van nieuwe technologieën zorgde. Nu bevinden we ons in een vergelijkbare situatie en stellen de uitwassen van de Industriële Revolutie de uitdaging om een nieuwe revolutie te ontketenen, de Duurzaamheidsrevolutie. Wie de code van deze revolutie wil kraken, wacht niet op het startschot, maar gaat op zoek naar de mensen en organisaties die met regels breken, nieuwe speelvelden definiëren en afwijken van business as usual.

Bezit iemand het monopolie op verandering voor duurzaamheid?

De Duurzaamheidsrevolutie is van iedereen en dus niemands monopolie. Noch bedrijven, noch maatschappelijke organisaties, noch overheidsinstellingen zijn per definitie leidend. Geen van hen kan deze revolutie claimen. Waar de voorlopers vandaan komen, telt niet. Wat telt is waar ze heen willen. Het kritieke punt is of organisaties zichzelf veranderen om de wereld te veranderen. Of ze willen excelleren in duurzame ontwikkeling en geen hypotheek nemen op, maar investeren in de toekomst. Of ze de

guts hebben om onredelijke doelen te formuleren, onorthodoxe oplossingen te vinden en zich te gedragen als professionele ontregelaars, die liever een nieuwe drank in een compleet andere verpakking stoppen, dan oude wijn in nieuwe zakken.

Wat je kunt bijdragen ...

De Duurzaamheidsrevolutie verandert niet hoe mensen kijken, maar een andere manier van kijken creëert de Duurzaamheidsrevolutie. Deze revolutie wordt een realiteit bij de gratie van een wereld vol met mensen die anders kijken. Ondernemers die anders kijken, jongeren, kunstenaars, activisten, ambtenaren, wetenschappers en politici. Kijken door de bril van de Duurzaamheidsrevolutie is iets dat iedereen kan doen, ongeacht wie je bent, waar je bent en wat je doet. Het is aan jou. Of liever gezegd: het is aan iedereen. Dat klinkt misschien niet dramatisch. Maar het is een uitdaging waar de duurzame toekomst van de wereld, ónze toekomst, van afhangt.

Je kunt aan de Duurzaamheidsrevolutie deelnemen, langs de kant blijven staan of de illusie hebben dat je hem kunt stoppen.

Noot

- 1 'Na de maanreis is het leven op aarde een trage anticlimax'. In: De Volkskrant; 20 juli 2009.

“Het verschil tussen de manier waarop mensen denken en de manier waarop de natuur werkt, is de bron van de meeste van onze problemen.”¹ (Gregory Bateson)

2 HET NIEUWE NORMAAL

Megatrend en mega-uitdaging

De 21ste eeuw confronteert samenlevingen, organisaties en mensen met de megatrend van een turbulente tijdgeest en de mega-uitdaging van duurzame ontwikkeling. Lukt het om de tijdgeest in het voordeel van duurzame ontwikkeling te laten werken, dan ontstaat een schitterend 'ongeluk': de Duurzaamheidsrevolutie. Deze revolutie verandert wie we zijn, hoe we leven en met elkaar en met de natuur omgaan. Ze is van hetzelfde kaliber als de Industriële Revolutie.

De turbulente tijdgeest is een gegeven

De hartslag van de wereld is onrustig. Het rommelt. De aarde is in rep en roer. Zij gromt. Kwetsbaarheid zweeft boven de planeet. Het broeit. Zekerheden wankelen. Oude verbanden brokkelen af en rafelen uiteen. Alles wordt broos. Alles verandert. Verandering zelf is veranderd en krijgt een grillig, continu, mondiaal, radicaal en onvoorspelbaar karakter. Het is, zegt Ramsey Nasr, tegenwoordig 'altijd vloed, nooit meer eb.' "Revoluties vinden overal om ons heen plaats,"² aldus *Time Magazine*, dat daarmee niet doelt op de volgelingen van Che Guevara, maar op de snelheid waarmee alles verandert. Hoe vinden we in deze draaikolk de weg naar de toekomst?

Duurzame ontwikkeling is geen gegeven maar een keuze

Het is er niet. We moeten het zelf creëren. Duurzame ontwikkeling geeft de mensheid een missie en de wereld een hart. Het is een mentaal kompas dat houvast geeft in onzekere tijden. Het bestrijdt geen kwaad met kwaad, maar verwoordt het perspec-

tief van het Goede Leven en gaat niet over iets opgeven, inleveren of kwijtraken, maar over het (her)ontdekken van datgene wat waarde heeft. Duurzame ontwikkeling is “het nieuwe maatschappelijke project van de 21ste eeuw”, zoals welvaartverbetering en emancipatie dat in de 20ste eeuw waren.³

Duurzame ontwikkeling is een ideaal ideaal. Een ideaal is geen plan. Martin Luther King zei niet ‘ik heb een heel goed plan’ evenmin ‘ik had een nachtmerrie waar ik van wakker lag.’ Een ideaal is een toekomstbeeld waar je in gelooft en dat niet wil eindigen op de *Boulevard of Broken Dreams*, maar een landingsplek zoekt in de realiteit. Wie wil weten hoe dat werkt, moet gewoon eens goed naar baby’s kijken. Rond hun eerste verjaardag willen baby’s lopen. Ze weten dat het iets is wat kan. Ze zien het immers andere mensen doen. Er bestaat echter een kloof tussen hun ideaal om ook te lopen en hun realiteit van dat moment: ze kunnen alleen kruipen. Valt hun droom door die realiteit aan diggelen? Besluiten baby’s om dan maar niet te leren lopen? Welnee. Ze accepteren de realiteit, spotten er niet mee, maar berusten er ook niet in. *Alle* baby’s in de wereld gaan tot actie over. Ze oefenen net zo lang tot ze het kunstje onder de knie hebben en gebruiken hun hele arsenaal aan talent, wilskracht en creativiteit. Het is vallen, opstaan, leren, opnieuw beginnen en vooral: erin geloven. En op een dag realiseren baby’s hun droom: ze lopen! Ze laten zien dat het mogelijk is een ideaal te verwezenlijken, mits de realiteit onvoorwaardelijk onder ogen wordt gezien.

Duurzame ontwikkeling in de directiekamer

In 1987 verscheen duurzame ontwikkeling op de agenda. Sinds die tijd won slecht nieuws meestal van goed nieuws. Nu draait het beeld. Er is de belofte van een kentering. Het speelveld verandert. Er ontstaan nieuwe spelregels. Klassieke verhoudingen tussen spelers zijn niet langer hetzelfde. De meeste beweging vindt plaats op plekken waar je dat vanuit het verleden het minst

zou verwachten. Grote bedrijven hebben het initiatief, waar vroeger overheden en ngo's de kar trokken. Willen bedrijven harder rijden en het gaspedaal nog eens flink indrukken, dan roept de overheid tegenwoordig: 'niet te hard, want dan benen achterblijvers het tempo van duurzame ontwikkeling niet bij.'

Eind 2010 werd 766 CEO's van multinationals gevraagd hoe belangrijk duurzaamheid voor hen is. 93% Antwoorde: zeer belangrijk.⁴ 'Het is onderdeel van onze kernstrategie. Het wordt besproken in de directiekamer. Het heeft grote invloed op het toekomstig succes van ons bedrijf.' Dit zijn geen praatjes voor de vaak. Philips haalde in 2010 38% van haar omzet uit groene producten. In 2015 zal dat zijn gestegen tot 50%. Het bedrijf investeert komende jaren 2 miljard euro in groene innovaties. De energie-efficiënte van het totale productportfolio wordt tussen 2009 en 2015 met 50% verbeterd.⁵ Het zijn cijfers waar milieuorganisaties van dromen en regeringen niet aan kunnen tippen.

Wat is hier aan de hand? Zijn deze bedrijven bekeerd door Greenpeace en OxfamNovib? Voelen ze zich opgejaagd door wetgeving? Maken ze zich zorgen over de toekomst van de aarde? Nee. Nou ja, óók. Maar ze zijn er vooral van doordrongen dat duurzame ontwikkeling hun toekomstbestendigheid bepaalt. Dat is niet altijd zo geweest. Voor de meeste bedrijven was duurzame ontwikkeling altijd een randverschijnsel. Het was de slagroom op, maar niet de bodem onder de business-taart. Nu wint de overtuiging terrein dat te weinig accent op duurzaamheid leidt tot meer kosten, meer risico en meer kwetsbaarheid. De beschikbaarheid van grondstoffen en leveringszekerheid zijn in de voedingsmiddelenindustrie een belangrijke reden om productketens te verduurzamen. Ondernemingen krijgen ook oog voor de markt- en innovatiekansen van duurzame ontwikkeling. Analyses van ING en *Harvard Business Review* wijzen de weg: "in de toekomst zullen alleen bedrijven die duurzaamheid als doel hebben, concurrentievoordeel behalen. Dit betekent dat businessmodellen, maar ook producten, technologieën en processen opnieuw doordacht moeten worden."⁶

Dit betekent niet dat duurzaam ondernemen al de norm is. Tegenover de voorlopers staan achterblijvers die duurzaamheid niet als kans maar als risico zien. Zij dreigen het contact met de toekomst te verliezen. “Bedrijven die niet aan duurzaamheid werken, hebben over vijftien jaar geen bestaansrecht meer”, aldus de topman van Unilever.⁷ Het is sterven of aanpassen. Duurzaamheidsexpert Jan Rotmans voorspelt dat de verduurzaming van de economie ertoe leidt dat over tien tot twintig jaar de helft van de huidige bedrijven niet meer bestaat en dat aan de andere kant evenveel nieuwe duurzame bedrijven ontstaan.⁸ Dit proces zal wellicht minder snel gaan dan voorlopers hopen, maar snel genoeg om achterblijvers pijn te doen.

Duurzame ontwikkeling op straat

Duurzame ontwikkeling is een diffuus proces. Het is dichtbij en ver af. Het speelt zich af in de directiekamer van voorloperbedrijven, maar ook in huizen, straten en wijken. In veel steden verrijzen gigantische Negawattcentrales.⁹ Ze zijn het tegendeel van een Megawattcentrale. Er worden geen kolen of olie verstookt. Het zijn virtuele centrales, die energiebesparing ‘opwekken’ (‘Negawatts’) en Megawatts verdringen. Denk aan klimaatneutrale gebouwen, koude- en warmteopslagsystemen, energiezuinige straatverlichting en ledlampen. Deze centrales wekken ook kleinschalige energie op met zonnepanelen en windturbines. In dit nieuwe regime zijn mensen het nutsbedrijf en hun huizen en kantoren energie-opwekkers.¹⁰ Dit vertaalt zich ook in de statistieken. Zo namen Europese investeringen in grootschalige opwekking van duurzame energie in 2010 met 22% af. Dit werd echter ruimschoots gecompenseerd door investeringen in kleinschalige opwekking. In Duitsland stegen die ten opzichte van 2009 met 132% (tot 34 miljard dollar), in Italië met 59% (tot 5 miljard dollar), in Frankrijk met 150% (tot 2,7 miljard dollar).¹¹

Elk Negawatt-initiatief afzonderlijk legt weinig gewicht in de schaal. De optelsom van alle initiatieven samen ondermijnt en kannibaliseert het businessmodel van traditionele energiebedrijven. Die zien zichzelf als een porseleinkast die te fragiel is om er olifanten in los te laten en houden vast aan grootschalige opwekking van fossiele energie en de verkoop van zoveel mogelijk stroom. Deze botsing van businessmodellen is in Nederland fraai zichtbaar. Essent en NUON gingen recent over in buitenlandse handen. Het motief was: zonder schaalvergroting is het onmogelijk om mee te doen in het mondiale energiestratego. Deze overnames vormden het sluitstuk van een proces dat begin vorige eeuw startte. In 1920 telde Nederland immers nog 550 lokale elektriciteitsproductiebedrijven. Die gingen in de tweede helft van de vorige eeuw over in provinciale bedrijven, die daarna ook werden samengevoegd, totdat slechts enkele grote spelers overbleven. Nu die ook door buitenlandse bedrijven zijn ingelijfd, begint de cyclus opnieuw. De explosie van Negawatt-initiatieven leidt immers tot een nieuwe lokalisering van de energievoorziening en zet zich af tegen de geglobaliseerde energie-economie. Zal energie in de toekomst van een handvol grote centrales komen of van tienduizenden kleine opwekpunten?

Duurzame ontwikkeling elders in de wereld

Ontwikkelingslanden worden vaak als risicozone gezien. De armste bevolkingsgroepen als risicofactor. Ze wekken meer achterdocht dan hoop. Denk aan vluchtelingenstromen, de vrees dat India en China op termijn evenveel CO₂ uitstoten als wij voor onszelf al jarenlang normaal (!) vinden, angst voor terrorisme en het gegeven dat Afghanistan en New York in de *global village* vlak bij elkaar liggen. Arme landen kunnen echter ook het begin van de oplossing zijn.

In opkomende economieën als Brazilië, China en India geeft 80% van de consumenten de voorkeur aan duurzaam geproduceerde

consumptiegoederen en levensmiddelen. Aldus ING bank. In het Westen ligt dit percentage met 40% nu nog een stuk lager.¹² Ondernemers in Afrika, Azië en Latijns-Amerika kennen ook meer waarde toe aan duurzame ontwikkeling dan hun collega's in Europa en Noord-Amerika.¹³ Ze zijn meer bezorgd over het verlies van biodiversiteit.¹⁴ De confrontatie met gebrek aan schoon water, verlies van biodiversiteit of uitputting van hulpbronnen is er dan ook dichtbij. Het raakt mensen direct, persoonlijk en lokaal. Het is geen abstractie.

In Europa beschermen gevestigde belangen oude (infra)structuren. De angst dat bedrijven omvallen, zet een rem op innovatie. Op het platteland van India, Tanzania of Mongolië ontbreekt die concurrentie tussen oud en nieuw. Er is geen energienet. Er is geen (continu) aanbod van stroom. Er is geen elektriciteitskabel naar elk huis of hutje. Duurzame energie concurreert er niet met fossiele energie, maar met géén energie. De keuze tussen geen licht (om bij te leren) of licht van een lamp op zonne-energie is niet zo moeilijk. Wie geen stroom heeft, is blij met elke kilowatt. De afwezigheid van grootschalige en inefficiënte (fossiele) energiesystemen vormt in ontwikkelingslanden de springplank naar kleinschalige duurzame energieopwekking. Dit heet *leapfroggen*. Het maakt van de nood een deugd en buigt nadeel om in voordeel. In China draaien 40 miljoen kooktoestellen op biogas. In Bangladesh worden elke maand 30.000 zonne-energiesystemen verkocht. In de Nepalese hoofdstad Katmandu rijden elektrische taxi's. Pakistan investeerde in 2010 1,5 miljard dollar in wind-energie. Bij elkaar opgeteld leidt dat ertoe dat in 2010 volgens de VN-Milieuoorganisatie (UNEP) in Azië, Latijns-Amerika en Afrika voor het eerst meer geld in duurzame energie werd geïnvesteerd dan in ontwikkelde landen.¹⁵

Deze landen willen niet de (milieu)fouten herhalen die industrielanden de afgelopen honderd jaar maakten. Zij groeien in rap tempo uit tot een mondiaal duurzaamheidslaboratorium. Ze kiezen een eigen weg en zullen rijke landen niet volgen maar óns de

weg wijzen. Het Noord-Hollandse Darwind, dat *offshore* windturbines bouwt en tot de inboedel behoorde van het failliet gegane E-concern, werd overgenomen door het Chinese XEMC. Toeval? Terwijl ontwikkelingslanden en opkomende economieën een voorsprong nemen op het terrein van duurzame energie, vreest de bestuursvoorzitter van energiebedrijf Delta dat ons land “een beslissende achterstand op nucleair gebied oploopt.”¹⁶ Dat geeft de verhoudingen wel zo’n beetje weer.

China is een veelzeggend voorbeeld. Het maakt momenteel een Grote Groene Sprong Voorwaarts. Met een energievoorziening die vooral draait op sterk vervuilende kolencentrales die jaarlijks tienduizenden voortijdige dodelijke slachtoffers eisen, kan het trouwens ook moeilijk anders. Een op kolen draaiende economie is gewoon niet houdbaar. Om die reden staat China’s nieuwe vijf-jarenplan (2011-2017) sterk in het teken van de zoektocht naar hoogwaardige groene industrieën die 15 miljoen nieuwe banen zullen creëren. Volgens Ellen Carberry van het *China Greentech Initiative* ziet de regering groene technologie “als een enorme markt die door geen enkele natie wordt geclaimd of gecontroleerd, en als een mogelijkheid voor China om dat te doen. De combinatie van urgentie, enorme energiebehoeften, een centrale planeconomie, een leger ingenieurs en toegang tot kapitaal maakt China tot platform voor mondiale groene technologie industrie.”¹⁷ Een derde van alle zonnecellen in de wereld is afkomstig uit China, dat ook mondiaal marktleider in windturbines is. Het Amerikaanse tijdschrift *Fast Company*: “Wie geld wil investeren in duurzame energie, moet in China zijn. Want als een autocratische regering ergens op focust, focussen ze heel hard.”¹⁸ In de wedstrijd tussen kolen en windenergie is de stand momenteel als volgt: er verschijnt in China elk uur een nieuwe windturbine van één Megawatt. Er wordt elke week een nieuwe kolencentrale geopend.

De wedloop tussen oud en nieuw normaal

Instinct redde eind 2004 tienduizenden dieren in Indonesië, Thailand en Sri Lanka van de dood. Ze voorvoelden de tsunami. Voordat de vloedgolven de kust bereikten, waren ze massaal landinwaarts getrokken.¹⁹ Mensen zijn geen dieren. Wie een greintje instinct heeft, voelt echter dat rond duurzame ontwikkeling een kentering in de lucht hangt. Dat zie je in de directiekamers van bedrijven, in steden en in ontwikkelingslanden. Hoewel er nog steeds karrenvrachten cijfers, wapenfeiten en rapporten zijn die zorgen baren, is de onderstroom er een van duurzame ontwikkeling als het nieuwe normaal.

Niet dat het een fluitje van een cent is. Het is trekken en sleuren. Om door te breken, moet het oude normaal afkalven. Dit gaat niet zonder slag of stoot. De achterblijvers duwen terug en stellen het moment waarop ze hun verlies moeten nemen zo lang mogelijk uit. In die zin is de Duurzaamheidsrevolutie geen feestje maar een gevecht. Want elke revolutie kent winnaars en verliezers. “Heb je ooit een revolutie gezien waar niemand gewond raakte?”²⁰

Loopt deze wedloop tussen oud en nieuw goed af en wordt duurzaamheid de nieuwe standaard dan zullen de woorden duurzame ontwikkeling oplossen en uit het vocabulaire verdwijnen. Want als iets eenmaal het nieuwe normaal is, hoeft het niet meer apart benoemd te worden. Het zit immers overal in. Er zal dan geen duurzaamheidsbeleid meer zijn, want elk beleid is duurzaam. Er zullen geen duurzaamheidsmanagers meer zijn, omdat iedere manager ook een duurzaamheidsmanager is. Er zullen geen duurzame producten meer zijn. Want elk product is duurzaam. Dit is onze toekomst.

Noten

- 1 Geciteerd in: Peter Senge e.a.; *The Dance of Change – the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. 1999, pagina 570.
- 2 Titelpagina Time Magazine; 24 maart 2008.

- 3 Herman Wijffels; *'Duurzaamheid: de spirituele dimensie'*. Erasmus-lezing 2002.
- 4 Accenture & UN Global Compact (2010); *A new era of sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO study 2010*.
- 5 Idem, pagina 24.
- 6 Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Rangaswami; *'Why sustainability is now the key driver of innovation.'* In: Harvard Business Review; september 2009, pagina 58.
- 7 *'Bedrijven kunnen 57 miljard besparen op water en energie'*. In: FD, 7 april 2011.
- 8 *'Energiezuinige huizen bieden MKB enorme kans'*. In: Pepper nummer 2; april 2011, pagina 32.
- 9 De term 'Negawatts' werd enkele decennia geleden door de Amerikaanse energie-expert Amory Lovins geïntroduceerd.
- 10 *'Talkin' 'bout my generation.'* In: ODE – special Copenhagen edition. 2009, pagina 77-82.
- 11 United Nations Environment Programme and Bloomberg New Energy Finance; *Global trends in renewable energy investment 2011*. 2011, pagina 11.
- 12 *'Derde industriële revolutie raakt ook foodsector.'* Bericht op www.outof-home-shops.nl; 21 juni 2010.
- 13 MIT Sloan Management Review – research report Winter 2011; *'Sustainability: the embracers seize advantage.'* 2011, pagina 12.
Dezelfde conclusie wordt getrokken in: Accenture & UN Global Compact; *A new era of sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO study 2010*. 2010, pagina 18.
- 14 *'Steeds meer bedrijven bezorgd over verlies biodiversiteit'*. Persbericht IUCN; 13 juli 2010.
- 15 United Nations Environment Programme and Bloomberg New Energy Finance (2011); *Global trends in renewable energy investment 2011*.
- 16 *'Kernenergie is goed voor Nederlandse economie'*. In: De Volkskrant; 10 januari 2011.
- 17 *'China's green leap forward.'* In: The Christian Science Monitor; 19 augustus 2009.
- 18 *'Invest in China to make money on renewables'*. Op: www.fastcompany.com; 26 mei 2011.
- 19 Joshua Cooper Ramo, *The age of the unthinkable – why the new world disorder constantly surprises us and what we can do about it*. 2009, pagina 7.
- 20 Thomas L. Friedman; *Hot, Flat and Crowded – why the world needs a green revolution – and how we can renew our global future*. 2008, pagina 205.

*‘Als de wind van richting verandert, zijn er mensen
die muren bouwen en mensen die windmolens
bouwen.’ (Chinees spreekwoord)*

3 VERANDERING ALS DRIETRAPSRAKET

De wereld veranderen

De mensheid heeft sinds de Industriële Revolutie oogverblindende successen geboekt. De voordelen waren lange tijd zo opzienbarend, dat de nadelen nauwelijks aandacht kregen. Nu worden die nadelen dominant. We vinden onszelf terug in een wereld die goed is voor dode dingen en slecht voor levende mensen en ecosystemen. Wat telt, zijn rendementen, rentepercentages en valutakoersen. De aandelenbeurs regeert. Die is gefixeerd op de korte termijn en op financieel-economische waarde. Wat niet via de markt tot stand komt, telt niet. Moeder Natuur heeft geen AEX.¹ De Dow Jones van de biodiversiteit bestaat niet. Wall Street houdt de dagkoers van de armoede niet bij. Maar het aandeel Shell is 24 uur per dag te volgen. 'Alles van waarde is weerloos', schreef de dichter Lucebert. Bedoelde hij Shell of de vrouw in Nigeria die een wasmiddel gebruikt om de vis schoon te maken die afkomstig is uit het water dat Shell als afvalputje gebruikt voor de oliewinning?²

De economie heeft geen honger. Mensen hebben honger. Toch gaven regeringen in 2008 samen 18.000 miljard dollar steun aan het overeind houden van banken en bedrijven en slechts 3 miljard dollar aan de bestrijding van de voedselcrisis.³ Er werd verteld dat banken te groot zijn om om te vallen. Zijn één miljard hongerige mensen te klein om overeind te houden?

Schoon drinkwater is een primaire levensbehoefte. Coca-Cola niet. Coca-Cola is overal in de wereld verkrijgbaar. Schoon drinkwater niet. Elke dag staan in ruim tweehonderd landen zeventien

miljard kratten cola gereed voor gebruik. De colanisatie van de wereld is een logistieke superprestatie. Maar de zoete smaak van het bruine drankje mengt zich met het bittere feit dat ieder jaar twee miljoen kinderen sterven door gebrek aan schoon water.⁴ Een sociale wanprestatie. Om één liter cola te produceren, is vijf liter water nodig. In India braken enkele jaren geleden felle protesten uit. De lokale bevolking had geen water, terwijl de fabrieken van Coca-Cola op volle toeren draaiden. ‘Coca-Cola pakt ons water af’, zeiden de mensen. Slechts Indiase katoenboeren klaagden niet. Die sproeiden, bij gebrek aan geld voor dure bestrijdingsmiddelen, het zoete drankje op hun gewassen: “ik merkte dat de schadelijke insecten stierven, nadat ik cola op mijn katoenplanten spoot.”⁵

We spotten met de natuur. Dat ecosystemen verdwijnen, is niet hun eigen schuld. Als het klimaat verandert, ligt dat niet aan het klimaat. Wij zijn het die de aarde omwroeten en brandstoffen, mineralen en metalen uit de bodem rukken – op de zoutvlaktes in Colombia (lithium), in de delta van Nigeria (olie), in de bossen van Congo (hout). Wij zijn het die lucht, bodem, rivieren en zeeën met giftige stoffen vervuilen. Die landschappen asfalteren, landbouwgrond uitputten en in de tijd die één voetbalwedstrijd duurt, 4500 voetbalvelden regenwoud omhakken.⁶

We lappen natuurwetten aan onze laars, wat hetzelfde is als een vliegtuig bouwen zonder de wetten van de aerodynamica in acht te nemen. Het vliegtuig stort neer; de aarde zal crashen. “Wie meent dat je op een begrensde planeet onbegrensd kunt groeien, is of een econoom, of gewoon in de war”, aldus de directeur van het Wereld Natuur Fonds.⁷ Het kan de natuur zelf weinig schelen. Een rijzende zeespiegel heeft geen last van zichzelf. De natuur overleeft het wel. De vraag is of wij en onze (klein)kinderen het overleven. Gerrit Komrij: “de mensheid bungelt als een rijpe appel aan de boom.”⁸

Inderdaad wordt de tijd steeds krapper. De Agrarische Revolutie duurde enkele duizenden jaren, de Industriële Revolutie honderden jaren. Voor de Duurzaamheidsrevolutie is slechts enkele decennia tijd. Het is een revolutie met een deadline. In die zin is de vraag niet of deze revolutie wenselijk, mogelijk of waarschijnlijk is, maar of ze snel genoeg is. Worden nu geen harde keuzes gemaakt, dan gaat kostbare tijd verloren en zijn later draconische maatregelen nodig tegen veel hogere kosten. Wachten betekent dat mogelijkheden afnemen en moeilijkheden toenemen: meer voedselrellen, watertekorten hier en -overschotten daar, oorlogen om natuurlijke hulpbronnen, milieuvluchtelingen die uitzwermen over de aardbol en politieke instabiliteit. We kunnen daarom beter vandaag vrijwillig beginnen met wat morgen onvermijdelijk wordt, dan te wachten tot de toekomst ons overvalt en op een hardhandige manier dwingt tot duurzame ontwikkeling.

Organisaties veranderen

Op Cuba leeft een intrigerende vogel: de tocoloro. Deze vogel doodt zichzelf, als 'ie door mensen in een kooitje wordt gestopt.⁹ Hij sterft liever snel dan lang in gevangenschap ongelukkig te zijn. Dit is de ultieme vorm van creatieve destructie – jezelf vernietigen voordat iemand anders dat doet. Anders dan de tocoloro kiezen veel organisaties vrijwillig voor gevangenschap. Ze kooien zichzelf met oude denkbeelden en vastgeroeste dogma's die als tralies om hen heen staan. In plaats van de vrije ruimte in te vliegen, koesteren ze de knellende bekrompenheid van de kooi. Het schept vermoeide, behoudzuchtige en reactieve organisaties, die door hun weigering te veranderen vroeg of laat verward raken in een overlevingsstrijd. De tocoloro kiest voor een snelle dood als zijn bewegingsvrijheid wordt ingeperkt. Organisaties sterven langzaam door zichzelf vleugellam te verklaren en niet (op tijd) te veranderen.

Kodak dacht dat mensen altijd filmrolletjes zouden blijven kopen. Het hield geen rekening met de komst van digitale fotografie en bekoopt dat met een bijna-doodervaring. Winkler Prins ligt op zijn rug, knock out, met de pootjes omhoog. Het zag Wikipedia, de gratis online encyclopedie, niet aankomen. Het Duitse energiebedrijf E.ON verkeert in zwaar weer en gaat 10.000 van de 85.000 werknemers ontslaan. Het investeerde te weinig in duurzame energie (waar steeds meer vraag naar is) en leunde te zwaar op kernenergie (waar géén vraag meer naar is, want de Duitse regering heeft besloten de kerncentrales te sluiten).¹⁰ Toen de olieprijs in 2008 naar 150 dollar steeg, schaften steeds meer mensen in de Verenigde Staten een energiezuinige auto aan. Ford en General Motors kregen die veranderende consumentenvoorkeur niet alleen te laat in de gaten. Ze spartelden ook nog eens tegen door niet hun productieplannen te wijzigen, maar de prijzen te verlagen van dezelfde inefficiënte auto's die ze al jarenlang aanboden. Deze bedrijven raakten in een diepe crisis. Ze kwamen er achter dat de pijn van hetzelfde blijven, groter is dan hun angst te veranderen. Niet alleen bedrijven leren die les. Veel maatschappelijke organisaties wilden de afgelopen tien jaar wel de wereld veranderen, maar niet zichzelf. Hierdoor zijn sommige van hen nu verwickeld in een overlevingsstrijd.

Organisaties, vooral grote bedrijven, zijn het krachtigste organisatie-model dat er is. Ze hebben de langste arm en de grootste hefboom. De wereld is hun thuisbasis. Ze opereren op dezelfde planetaire schaal als waarop de problemen zich voordoen. Hun medewerking aan de Duurzaamheidsrevolutie is onmisbaar. Ze zullen er de stuwende kracht van moeten zijn. De slagingskansen van deze omwenteling stijgen met sprongen als zowel de ballast van honderd jaar oude managementdogma's als vijftientig jaar oude duurzaamheidsprincipes worden afgeworpen:

- Modern management ontstond in de autofabrieken van Henri Ford. Het werd door Frederick Taylor wetenschappelijk onderbouwd.¹¹ Hun heilige missie was efficiëntie en standaardisa-

tie. Dat is gelukt. De koe geeft nu meer melk dan ooit. Als ze ziek is, belt de melkrobot de boer.¹² Toch lopen organisaties die zich in de 21ste eeuw blijven gedragen als afstammelingen van Henri Ford het gevaar om uit te sterven zoals vlindersoorten in de natuur.

Als efficiëntie veel rendement oplevert, lijkt een management-model dat de efficiëntie verbetert, verstandig. Dit is niet langer het geval. Efficiëntie biedt geen antwoord op de dominante managementuitdaging van dit moment: hoe om te gaan met een turbulente tijdgeest? Met verandering in het kwadraat? Organisaties moeten ook in de toekomst efficiënt zijn, beheeren, plannen en coördineren. Maar ze zullen nog veel harder moeten investeren in veerkracht, aanpassingsvermogen en reactiesnelheid. Niet operationele efficiëntie maar strategische flexibiliteit komt nu op de eerste plaats. Doorgaan op de oude voet of het oude model van management verbeteren, is geen optie. Er is een nieuw model met nieuwe managementprincipes nodig. De nieuwe Ford heet Charles Darwin. Die zei: 'het is noch de sterkste noch de meest intelligente soort die overleeft, maar degene die zich het best aan verandering aanpast.'

- Een rups kruipt. Een vlinder vliegt. Een vlinder is geen rups. Evenmin is het een verbeterde versie van een rups. Het is een ander schepsel. Toch ontstaat de vlinder uit de rups. Het is een soort bevruchttingsproces. Biologen noemen dit metamorfose. Oud leven (de rups) sterft af om nieuw leven (de vlinder) te creëren. Duurzame ontwikkeling is ook een vorm van metamorfose. Het is geen verbeterde versie van milieubeleid. Milieubeleid draait om ge- en verboden die een basismilieukwaliteit garanderen. Duurzame ontwikkeling kijkt breder en stelt de toekomstrichting van de samenleving aan de orde. Het is ook meer dan eco-efficiëntie en meer dan een verbeterde versie van ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling stijgt daar boven uit, is van een andere orde en maakt een nieuw potentieel vrij, zoals de vlinder meer mogelijkheden heeft dan de rups.

Duurzame ontwikkeling verscheen in 1987 op de agenda en staat dus vijftientig jaar op de kaart. Zij leerde ons dat de wereld een tikkende tijdbom is. Weliswaar met een lange lont, maar ook met veel explosieve kracht en potentieel catastrofale gevolgen. Die boodschap kwam aan ... en toch ook niet. We zitten bij wijze van spreken ergens halverwege het popstadium van rups naar vlinder. De zuigkracht van het oude en de aantrekkingskracht van het nieuwe strijden om voorrang. Sommige organisaties zijn vlinder geworden. Ze veranderen hun kernstrategie. Andere gedragen zich als rupsjes weltevree. Ze slokken het begrip duurzame ontwikkeling op, pakken eruit wat ze kunnen gebruiken, zonder de eigen uitgangspunten écht ter discussie te stellen. Ze integreren duurzaamheid in hun traditionele kernstrategie in plaats van die strategie zelf te veranderen. Milieu- en ontwikkelingsorganisaties zijn bijvoorbeeld niet geëvolueerd tot duurzame ontwikkelingsorganisaties. Dat was precies waartegen *Our Common Future* al in 1987 waarschuwde: "het is tijd om te breken met patronen uit het verleden. Pogingen de sociale en ecologische stabiliteit te handhaven door oude benaderingen van ontwikkeling en milieubescherming, doen de instabiliteit slechts toenemen."¹³ Eerder had Einstein al gezegd dat het onmogelijk is problemen op te lossen met dezelfde manier van denken als waarmee we ze creëerden.

Het duurzaamheidsbeleid heeft afgelopen decennia talrijke tekortkomingen gerepareerd. Maar wie zich ermee tevreden stelt om een structureel *onduurzaam* systeem op te lappen, zit uiteindelijk met een opgelapt *onduurzaam* systeem. "Als je het oude systeem niet schrapt en vervangt door een nieuw systeem, zal uiteindelijk alles wat je doet de boel slechts verder vastzetten. Maar als je een nieuw systeem opbouwt, en je doet het goed, begint alles beter te worden. Het nieuwe systeem zal zowel in het voordeel werken van talloze losse onderdelen als van het geheel."¹⁴ Daarom moeten we nu de sprong maken van *onduurzaamheid* repareren naar *duurzaamheid* creëren.

Het is de omslag van symptomen bestrijden naar systeemverandering. Dit proces om uit het oude, in het nieuwe systeem te komen, heet de Duurzaamheidsrevolutie.

Mensen veranderen

“Ik heb nog nooit zo’n slagvaardige organisatie meegemaakt”, zegt een actievoerder van het Platform tegen A6-A9, die in het dagelijks leven organisatieadviseur is. “Dat komt door de verbondenheid aan een doel.”¹⁵ Actiegroepen zetten zich in voor iets dat voor hen de moeite waard is. Leden zijn betrokken op elkaar en hebben gedeelde waarden. Niet financiële beloning, maar intrinsieke waardering staat voorop. Rang, cv of titel doen er niet toe. Wel iemands bijdrage aan het geheel. Kennis wordt niet beschermd, maar gedeeld. Ideeën strijden op voet van gelijkheid met elkaar. Bij de amateurvoetbalclub om de hoek is dat niet anders. Bij Wikipedia verzamelen en delen vrijwilligers gratis en voor niets kennis. Ze vormen een gemeenschap. Een stamverband. Dat zijn geen woorden waar je bij ‘bedrijf’ of ‘organisatie’ het eerst aan denkt. Bedrijven appelleren aan hiërarchie en bureaucratie en niet aan gedeelde waarden en betrokkenheid op elkaar.

Veel organisaties zijn gevangenissen voor de ziel. Werknemers moeten hun geweten om negen uur ’s ochtends in een bureau stoppen en mogen het er pas om vijf uur in de middag weer uit halen. In de tussentijd mogen ze opgewonden raken van het idee hun talent, kennis en creativiteit te wijden aan het creëren van aandeelhouderswaarde. Wie pech heeft, krijgt daarbij de ene na de andere veranderingsoperatie over zich uitgestort, wat meestal gepaard gaat met méér regels, méér procedures en méér papierwerk. Het mat werknemers af, ontnemt hen hun bezieling en maakt hen volgzzaam, lijdzaam of cynisch. Op een dag zeggen ze: ‘ik ga’ en vertrekken naar bedrijven met een geweten.

Mensen halen nu eenmaal meer bevrediging uit hun werk als ze zich kunnen verbinden met een hoger doel, met iets dat verder reikt dan de winstcijfers. Nu de hersens en het creatief talent van medewerkers vaak hun belangrijkste 'kapitaal' zijn, hebben bedrijven met een sterk profiel op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo) daar veel voordeel van. Ze zien een toestroom van talent. Uit Nederlands onderzoek onder 15.000 personen bleek dat 17-18% niet wil werken voor "organisaties die niets hebben met mvo", die daardoor "een achterstand ontwikkelen op de arbeidsmarkt."¹⁶ Ook maatschappelijke organisaties zien dit verband. Zo organiseerde een ngo in de Verenigde Staten een *Dirty Jobs Boycott*. Zij riep studenten op niet in te gaan op avances van wervingsbureaus die op de campus nieuw talent voor Coca Cola zochten. Slim bedacht: om Coca Cola te treffen moet je niet de drank boycotten, maar de toestroom van jong talent naar het bedrijf droogleggen.¹⁷

Mensen zijn geen dingen zoals grondstoffen, machines en computers. Dingen zijn te managen. Je kunt foeteren op en trappen tegen een vorkheftruck. Die zegt niks terug. Zelfs geen 'au'. Mensen hebben echter emoties en een eigen wil. Op mensen kun je verliefd worden, maar een date met een oliepijpleiding? Zoals je een machine niet kunt leiden, kun je verandering van mensen niet managen. Het is niet iets dat je kunt opleggen. Mensen haten het te móeten veranderen.¹⁸ Ze veranderen alleen als ze daar goede motieven voor hebben. Motieven die niet in het hoofd zitten, maar uit het hart komen. Waar ze in geloven, omdat er een diepere drijfveer is. Een inspiratiebron. Op de vraag waarom mensen zo ontroerd raken door zijn verhaal, antwoordt Muhammad Yunus, de 'uitvinder' van het microkrediet: "omdat ik iets zeg dat hun hart raakt."¹⁹ Omgekeerd geldt: als mensen als dingen worden behandeld, kun je niet verwachten dat ze zichzelf, hun organisaties, laat staan de wereld veranderen. Want dingen veranderen helemaal niets.

Organisaties worstelen vaak met de vraag hoe ze mensen kunnen motiveren. Het antwoord ligt besloten in wát mensen motiveert. Betrokkenheid ontstaat door een collectief doel te formuleren waar zowel werknemers als het bedrijf zelf in geloven. Een doel, de moeite waard om je voor in te spannen. Een doel zoals duurzame ontwikkeling. Het is geen toeval dat organisaties met een sterk mvo-profiel minder moeite hebben om talent binnen te halen en vast te houden. mvo geeft een boost aan het engagement van werknemers en dat geeft weer een slinger aan de bedrijfsresultaten en aan het realiseren van duurzaamheidsdoelen.²⁰ Bedrijven die in mvo voorop lopen, lijken gewoon meer op een gemeenschap.

Leiderschap

De wereld verandert in een duurzame wereld als organisaties veranderen. Organisaties veranderen als de mensen die er werken, veranderen. Mensen veranderen alleen als ze daar goede motieven voor hebben. Er is een krachtig ontstekingsmechanisme nodig om deze drietrapsraket in de lucht te krijgen en houden. Het heet: leiderschap. Bij dat woord kijken mensen vaak eerder omhoog dan om zich heen. De term wordt vereenzelvigd met macht en autoriteit. Iemand die een pistool tegen mijn hoofd houdt, kan me echter dingen laten doen die ik anders misschien niet doe. Dat is geen leiderschap maar macht uitoefenen. Aldus Jim Collins. Van leiderschap is pas sprake als mensen volgen, ook wanneer ze de vrijheid hebben dat niet te doen.

De leider als krijgsheer is momenteel op zijn retour. De leider als inspirator is in opkomst. In de 21ste eeuw zullen leiders vaak de rol spelen die priesters in de vorige eeuw vervulden: ze doen aan zingeving, wijzen de weg en lopen voorop. Ze tellen geen kwartaalcijfers, maar vertellen verhalen die verbondenheid met de wereld creëren. Ze vechten niet voor controle en stoppen medewerkers niet in een korset, maar geven hen ruggengraat en inspiratie.

Deze leiders creëren een context waarin het lot van de organisatie en de bestemming van een duurzame wereld verbonden raken. Ze gooien het klontje boter in de pan, zorgen voor de juiste temperatuur, maken mensen warm voor de Duurzaamheidsrevolutie en helpen dit te vertalen naar het dagelijkse leven en werk.

Dit leiderschap vereist een flinke dosis moed en doorzettingsvermogen. Het houvast van het verleden ontbreekt immers. Het is vaak turen in de leegte. Er is geen vluchtsimulator om, zoals piloten, droog te oefenen. Er zijn geen handleidingen, die zeggen hoe van A naar B te komen. Er bestaan geen checklists die duurzaamheid terugbrengen tot het afvinken van twintig punten. Ontdekken wat wel en niet werkt, is een kwestie van vallen en opstaan en van vertrouwen op intuïtie. Het is een kwestie van langzaam maar zeker leren de bruikbare patronen te (her)kennen die helpen om in de Duurzaamheidsrevolutie succes te boeken.

Leiderschap in duurzame ontwikkeling ontstaat niet door argumenten in *briefing papers*. Ook leiders zijn mensen en ook leiders veranderen hun gedrag niet door “een analyse voor te schotelen die hun denken beïnvloedt,” maar door ze “te helpen de feiten te zien zodat hun gevoelens veranderen. (...) Het hart van de verandering is emotie.”²¹ De vonk springt over door verhalen die zichzelf vertellen, door persoonlijke ervaringen. Meestal ontstaat beweging vanuit bewogenheid. Ray Anderson, de onlangs overleden CEO die InterfaceFlor al vanaf 1994 tot een mvo-voorloper maakte: “het begon eerlijk gezegd in het hart, niet in het hoofd.” Hij las een boek – *The ecology of commerce* van Paul Hawken – dat hem raakte als een dolkstoot midden in het hart. “Ik realiseerde me hoe destructief ons bedrijf was voor het natuurlijk milieu. Ik wist dat we de manier waarop we zaken deden, moesten veranderen en zelfs het concept van zaken doen.”²²

De directie van Wal-Mart zag op de poolcirkel met eigen ogen de gevolgen van klimaatverandering en in Turkije hoe katoenboeren slachtoffer waren van het gebruik van pesticiden.²³ Dat maakte

een verschil. Peter Bakker bezocht als CEO van TNT een vluchtelingenkamp op de grens van Rwanda en Tanzania en noemt het “een ervaring die je leven verandert. Het kan toch niet waar zijn dat we dit met z’n allen toestaan?”²⁴ Bij elektronicawinkelketen bcc werd ‘klimaat’ een issue nadat toenmalig directeur Michiel de Haan begeistert raakte door de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore. Hij wilde iets doen en huurde het Amsterdamse Tuschinsky af om de film aan zijn personeel te vertonen. Na afloop meldden zich vierhonderd medewerkers aan als klimaatambassadeur. Directeur Coen van Oostrom van projectontwikkelaar ovg had een ontbijt met Al Gore. Die raakte hem met de opmerking: “het beste wat er kan gebeuren, is dat er zakenmensen opstaan die succesvol zijn omdat ze groen zijn.”²⁵ ovg maakt sindsdien mensen en geld vrij om klimaatneutrale gebouwen te ontwerpen. Dat bleek ook commercieel gezien een gouden greep.

Noten

- 1 Thomas L. Friedman; *Mother Nature's Dow*. In: The New York Times; 29 maart 2009.
- 2 Dit verhaal wordt verteld in de docufilm *'The Age of Stupid'*.
- 3 Herman Wijffels; *'Eerlijke toekomst gaat wat kosten'*. In: Trouw; 21 oktober 2009.
- 4 *'Kinderen op grote schaal slachtoffer gebrek aan schoon drinkwater.'* In: De Telegraaf; 5 september 2006.
- 5 *'Things grow better with Coke'*. In: The Guardian; 2 november 2004.
- 6 *'Een hersteld regenwoud is altijd minder dan wat het was.'* Interview tropisch boscoloog William Laurance. In: De Volkskrant; 26 juni 2010.
- 7 Zie *'Verslag politiek debat met Kamerleden over Actieplan Duurzame Handel'*. Initiatief Duurzame Handel, 13 september 2010.
- 8 Citaat uit column *"We are all desperately sorry"* van Gerrit Komrij. In: NRC Handelsblad; 8 september 2005.
- 9 *'Het hoofdkwartier van Castro'*. In: Metro; 18 juni 2004.
- 10 *'Massaontslag bij Duitse energiereus.'* In: FD; 8 augustus 2011.
- 11 In 1911 beschreef Taylor in *'The principles of scientific management'* wetten, regels en principes voor een zo efficiënt mogelijke inrichting van organisaties.

- 12 Veehouder Gerard Veldt uit Castricum vertelde me dat hij een melk-robot heeft. Ik vroeg wat er gebeurt als er iets met een koe aan de hand is. "De robot registreert alles en belt mij als er een probleem is." Deze veehouder brengt tegenwoordig veel tijd achter zijn computer door. "Ik ben minder boer en meer informatiemanager."
- 13 World Commission on Environment and Development; *Our Common Future*. 1987, pagina 22.
- 14 Thomas L. Friedman; *Hot, Flat and Crowded – why the world needs a green revolution – and how we can renew our global future*. 2008, pagina 185.
- 15 'Al die achterkamertjes – portret van een keurige actiegroep aan de vooravond van een kabinetsbesluit'. In: NRC Handelsblad; 3 juni 2006.
- 16 'Ontbreken mvo-beleid: minder aantrekkelijke werkgever'. Persbericht Intelligence Group op www.duurzaam-ondernemen.nl; 23 mei 2011.
- 17 Joel Makeover; 'Coke's message in a bottle'; 16 september 2007.
- 18 Peter Senge; *The Dance of Change – the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. 1999, pagina 14.
- 19 D. Haijtema; 'Muhammad Yunus: 'Elk mens is een ondernemer''. In: Management Team; editie 15; 2005.
- 20 'Aligned incentives and engaged employees improve triple bottom line performance'. Op: www.environmentalleader.com; 4 augustus 2011.
- 21 John P. Kotter & Dan S. Cohen; 'Het hart van de verandering – de principes van leiderschap bij verandering in de praktijk.' 2002, pagina 16/17.
- 22 Peter Senge; *The Dance of Change – the challenges of sustaining momentum in learning organizations*. 1999, pagina 487.
- 23 'How Wal-Mart became a force of nature'. Bericht op www.greenbizz.com; 25 mei 2011.
- 24 'U bent nog niet van mij af' – interview Peter Bakker, vertrekkend bestuursvoorzitter TNT. In: De Volkskrant; 21 mei 2011.
- 25 Geciteerd in: 'Regen spoelt toilet in groen kantoor.' In: De Volkskrant; 28 september 2007.