



## **Peter Smink**

Lid Raad van Bestuur en CFO, Nuon/Vattenfall



Part of



## Van eigen belang naar hoger belang

Mijn ideale wereld kent geen oorlog. Het is een wereld die duurzaam is. Ik denk dat het gebrek aan besef voor duurzaamheid vandaag de dag een groot probleem is. De wereld heeft nu zo'n 7 miljard mensen en lang geleden hadden wij het nooit voor mogelijk gehouden dat er überhaupt zoveel mensen op deze wereld zouden kunnen leven. Het meest essentiële vraagstuk is nu natuurlijk: hoe houden wij dit behapbaar en hoe zorgen wij ervoor dat wij kunnen blijven leven?

*Dus er is maar één oplossing mogelijk en dat is dat er een mondiaal leiderschap komt om de ecologische uitdagingen constructief aan te pakken.*

Als ik daaraan denkt, dan komen er direct allerlei deelvraagstukken naar boven. Zoals 'Hoe gaan wij om met de uitstoot van CO<sub>2</sub>?' Onze wereld kan namelijk zo'n 2 graden toename van warmte hebben. Wat je ziet is dat er nu al gerekend wordt met scenario's van drie tot vier graden. Als je kijkt naar Europa, dan gaat het nu redelijk goed met de CO<sub>2</sub>. De prijs van CO<sub>2</sub> is bijvoorbeeld gezakt en wij lijken daarom op weg te zijn om CO<sub>2</sub> neutraal te worden in 2050. Bij mij komt dan gelijk de vraag omhoog: 'Komt dat door ons leiderschap en maatregelen of komt dat door de crisis?' Ik ben van mening dat deze lagere CO<sub>2</sub> uit-

stoot door de crisis komt en niet omdat er nou zoveel maatregelen zijn genomen.

Gaat het goed? Nee, dat denk ik niet. Het huidig leiderschap is namelijk vooral lokaal gericht. Wat je ziet is dat de CO<sub>2</sub> uitstoot in de rest van de wereld alleen maar stijgt. Dus er is maar één oplossing mogelijk en dat is dat er een mondiaal leiderschap komt om de ecologische uitdagingen constructief aan te pakken. Het is belangrijk dat iedereen daarbij dezelfde beelden en doelstellingen heeft. Ik vind het lastig om aan te geven hoe wij daar kunnen komen. Zelf heb ik veel hoop op internationale organisaties als de Verenigde Naties.

Ik denk dat dit soort organisaties uiteindelijk met goede initiatieven komen. Daarbij is één ding echter wel van cruciaal belang. Wij kunnen alleen succesvol zijn, in het aanpakken van de ecologische uitdagingen, als er leiders zijn die over hun eigen belang heenstappen en het hogere belang nastreven. Ben ik daar positief over? Nee, eerlijk gezegd niet, kijkend naar de geschiedenis van de mens is gebleken dat het in de mens zit om met name met eigenbelang bezig te zijn. Die eigenschap zie je helaas ook terug bij ontzettend veel leiders.

Wat ik niet hoop, maar wat er wel kan gebeuren, is dat er een soort ramp plaatsvindt zoals we hebben gezien bij Fukushima. En als dat gebeurt, dan hoop ik maar dat het een kleine ramp is. Het zou een

'wake up call' voor veel mensen kunnen zijn, waardoor zij in beweging komen en met elkaar tot de conclusie komen dat het wél mogelijk is om met elkaar het hogere belang te realiseren. Overigens heb ik het dan natuurlijk niet alleen over het substantieel terugdringen van de CO<sub>2</sub>, maar ook over daaraan gerelateerde onderwerpen als voedsel en water.

### **Abstracte doelen heel concreet maken**

Het risico van de klimaatdoelstellingen voor 2050 is dat ze te abstract zijn, waardoor veel mensen denken 'Wij hebben nog tijd zat'. Maar wij hebben helemaal geen tijd genoeg. Wij moeten nu ingrijpen en dingen doen om de doelstellingen te gaan halen. En dat geldt niet alleen voor Europa. Als je de cijfers mag geloven, dan is het zelfs zeer urgent om in te grijpen. Dan kan je twee dingen doen. Je trekt deze cijfers in twijfel, zoals de tabaksindustrie dat bijvoorbeeld ook jarenlang heeft gedaan. Of je gelooft dat de cijfers wel correct zijn en je gaat er wat aan doen. Dan moet je een plan voor de lange termijn hebben dat werkt; één waarmee je het klimaatprobleem echt oplost.

Er is nu nog tijd om te handelen. Als wij wachten, dan staan wij straks met onze rug tegen de muur. Ik denk dat het belangrijk is dat wij de klimaatdoelstellingen in behapbare doelen opknippen. Dat doen wij als bedrijf ook, zo hebben wij doelen gedefinieerd voor 2020 en 2030. Als je dat niet doet, dan kom je er niet. Dat zag ik ook bij de overname van Nuon door het Zweedse energiebedrijf Vattenfall. Zij hadden toen als motto 'Make electricity clean', met als onderliggend doel om in 2050

volledig CO<sub>2</sub> neutraal te zijn. Wat echter gebeurde, was dat iedereen zei 'Dat is nog zo ver weg', en vervolgens deed niemand ook maar iets concreets om het op te lossen.

Wij zijn toen veel concretere emissiedoelstellingen gaan formuleren. Wij besloten: 'Wij willen in dat jaar nog maar zoveel ton CO<sub>2</sub> uitstoot en wij willen dan zoveel duurzame energieproductie erbij zetten.' Want alleen dan kun je de conversie van oud naar nieuw maken. Mensen denken namelijk te snel 'Als wij een aantal windmolens bouwen of zonnepanelen neerzetten, dan komt het in dit gebied vanzelf goed.' Maar dat kan helemaal niet. Er zijn in dat proces namelijk ontzettend veel dingen die wij moeten converteren. Dat kost tijd en dus ook geld.

Wij hebben tijd nodig om te ontwikkelen. Vandaar dat het belangrijk is om er nu aan te werken. Wij stoten namelijk ook als bedrijf veel CO<sub>2</sub> uit. Daarom investeren wij op dit ogenblik alles wat wij verdienen en over hebben, in een CO<sub>2</sub> neutrale opwek. Dat vinden onze aandeelhouders overigens ook zeer belangrijk. Zo kun je samen iets wezenlijks realiseren. Het geldt dat wij investeren in de conversie naar een duurzame wereld, komt nu nog voor een deel uit de opwek van energie door fossiele brandstoffen. Zoiets kun je niet ineens stoppen, want dan heb je ook geen geld meer om die enorme conversieslag te maken. Het gaat erom dat je op de juiste manier werkt aan deze transitie voor een effect op lange termijn!

## **Balans tussen empowerment en bijsturen**

Persoonlijk vind ik het belangrijk om met mijn leiderschap betekenisvol bij te dragen en dat kan op allerlei manieren. Het gaat er voor mij om dat ik innerlijk voel dat ik iets geef, dat bijdraagt aan de maatschappij, aan mensen of aan de organisatie. Daarbij vind ik het heel belangrijk dat die bijdrage in ieder geval hoger is, liefst vele malen hoger, dan de inspanning die het kost. Want pas dan heb ik een hele goede dag. Op het moment dat het andersom is, als ik allemaal negatieve energie krijg, dan voelt dat voor mij niet goed.

Ik ga hier bewust mee om. Op het moment dat ik dingen moet doen die negatieve energie slurpen of waar ik het nut totaal niet van inzie, dan stel ik het gelijk ter discussie binnen het bedrijf. Anders krijgen wij die conversie namelijk niet voor elkaar. Ik voel het als mijn verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat wij hetzelfde doel nastreven en daar hoort bij dat ik mensen af en toe moet leiden naar meer bewustwording.

Er zijn namelijk veel grote organisaties die vooral met zichzelf bezig zijn. Als de wereld om hen heen verandert, komen zij ineens tot het besef 'Wij zijn te laat.' Daar zijn talrijke voorbeelden van. Dat wil ik graag voor onze eigen organisatie voorkomen. Wij hebben namelijk vandaag de dag ook met belangrijke transitievraagstukken te maken. Zoals 'Hoe gaan wij om met de decentrale opwek van elektriciteit?' en 'Wat is de rol van grootschalige opwek?'

*'Ik vind het belangrijk om voortdurend bewuste keuzes te maken in wat ik wel en wat ik niet doe. Dat noem ik 'Choose your battles.''*

Ik vind het belangrijk dat mensen weten waar wij met z'n allen heengaan. Dat wordt vaak de stip op de horizon genoemd. Ik ben van mening dat die stip relatief dichtbij moet staan. Want anders wordt het zo abstract, dat mensen zich daarmee niet kunnen vereenzelvigen. Daarom is essentieel om als organisatie uit te leggen wat wij doen en waarom wij dat doen. Hierna is het nodig om mensen rondom de invulling veel vrijheid en autonomie te geven. Want als je dat niet doet, dan ontstaat er een soort vertrouwensbreuk.

Als leider is het natuurlijk wel belangrijk om bij te sturen. Vergelijk het met een groot schip. Dan mag het niet gebeuren dat er teveel kapiteins zijn of dat mensen gaan 'tegenroeien'. Micromanagement is onmogelijk in dit soort bedrijven. Je moet dus echt op de mensen vertrouwen en hen een kans geven. Dat is een delicate balans tussen empowerment en bijsturen. Ik denk dat daar niet één manier voor is. Als leider moet je flexibel zijn in wat je toepast en waar je dat doet. Communicatie is daarbij één van de belangrijkste tools. Toch zie ik dat veel managers en leiders moeite hebben om uit te leggen waarom ze iets doen. Dat wil ik voorkomen. Daarom probeer ik, bij alles wat ik doe, telkens opnieuw uit waarom we dat doen. De oude managementstijlen van 'Gij zult dit en gij zult dat', zijn veel minder efficiënt.

## **Choose your battles**

Ik heb in mijn leven altijd dingen gedaan en keuzes gemaakt op basis van de vraag 'Wat kan ik van de onderneming leren en wat kan de onderneming van mij leren?' Hierin zoek ik een zekere balans en ik denk dat die belangrijk is. Op het moment dat je net van de universiteit komt en als beginnend medewerker denkt 'Ik ga hier CEO worden', dan ga je dat zeker niet worden. In een boek van Eric Bartels staat de zin 'Als je wilt winnen, dan moet je niet willen winnen.' Daar geloof ik in. Ik kan talrijke voorbeelden noemen van mensen waarbij dat 'winnen' is misgegaan en die gefrustreerd raakten, omdat ze teveel gefocust waren op het bereiken van een bepaald doel.

Als je een schaats- of voetbalwedstrijd wilt winnen, dan moet je met de wedstrijd bezig zijn en niet met willen winnen. Op het moment dat je gaat denken 'Ik moet winnen', dan win je niet meer. Ik denk serieus dat je dit niet echt kunt sturen. Je moet natuurlijk wel de vaardigheden voor iets hebben. Ik ken mensen die veel slimmer en misschien ook wel gedrevenner zijn dan ik. Maar het is een combinatie van de juiste dingen doen op de juiste momenten, dat mensen je vertrouwen en er ook vertrouwen in hebben dat het gaat werken.

Zelf ben ik nooit zo met mijn loopbaan bezig geweest. Het is meer ontstaan, omdat ik steeds andere dingen wilde doen. Door een 'life changing moment', het overlijden van mijn broer, zeven jaar geleden, ben ik vanaf dat moment alles in een veel relaxter perspectief gaan plaatsen. Want wat is nou het ergste dat er in je werk kan gebeuren?



Ja, je kunt ontslagen worden, maar er zijn altijd wel banen. Op het moment dat je vanuit angst gaat werken, dan gaat het niet goed. Ik heb dezelfde bezieling als vóór het overlijden van mijn broer. Het verschil zit er voor mij in, dat ik nu veel relaxter en relativerender naar een heleboel dingen kijk.

Ik denk dat we niet bang moeten zijn om dingen te veranderen. Ik vind het belangrijk om voortdurend bewuste keuzes te maken in wat ik wel en wat ik niet doe. Dat noem ik 'Choose your battles'. Je kunt namelijk niet alles doen. Als je aan allerlei dingen tegelijkertijd wilt gaan werken, kun je 24 uur per dag, 7 dagen in de week werken. Ik denk dat je moet kiezen tussen structurele dingen en dingen die meer symbolisch zijn, met een 'spin-off' effect. Daaraan moet je vooral je tijd besteden. Ook bij mij is geen week hetzelfde; het varieert continue. In het Engels noemen ze dat 'agility'. Je moet je aanpassen.

Voor een onderneming is dat ook belangrijk om te doen. Wij zijn een groot bedrijf met 33.000 mensen. Wij hebben enorm veel geïnvesteerd dat van waarde is. Maar daarin zit ook een gevaar, het risico dat je dit oude gaat beschermen en dat je de conversie naar het nieuwe daardoor uitsluit. Dat zijn precies de vraagstukken waar wij op dit moment mee te maken hebben.

## **Economisch systeem moet anders**

Ik denk dat ons huidige economisch systeem een probleem is dat wringt met duurzaamheid, zowel op de korte als op de lange termijn. Het systeem moet anders. Gelukkig komt er wel meer bewustzijn op dit gebied, kijk bijvoorbeeld naar de zonnecollectoren waarin iedereen gaat investeren. Dat is goed en nodig. Toch vraag ik mij soms weleens af of dit komt door het interessante financiële plaatje of doordat het de mensen werkelijk gaat om duurzame energieproductie.

Ik denk dat niet genoeg mensen zich de eindigheid van de aarde kunnen voorstellen. Kijk naar de manier waarop wij nu in slechts 100 jaar de fossiele brandstofvoorraad opgebruiken, terwijl er miljarden jaren voor nodig zijn geweest om die te creëren. Of kijk naar de manier waarop wij met voedsel omgaan. Ik denk dat de begripsvorming hiervan kan verbeteren.

## **De sleutel is meer bewustzijn**

Ik denk dat wij collectief echt niet genoeg aandacht besteden aan de vraag 'Waarom is duurzaamheid noodzakelijk?' Wat zie je daarover nou daadwerkelijk in de krant? Ik denk dat het bewustzijn hierover essentieel is. De waarom-vraag moeten wij in mijn ogen continue stellen en beantwoorden. Waarom doen we de dingen die we doen? Ik denk overigens wel dat dit een grote uitdaging is, maar daarom moet je de vraag wel stellen. Vooral in het huidige politieke bestel. Om duidelijkheid te krijgen over wat je op het gebied van duurzaamheid gezamenlijk kunt bereiken.

In Afrika is de ontwikkeling van duurzame energieproductie veel sneller door te voeren. Dat komt, omdat zij soms niet hoeven te converteren van smerige naar schone energie. Je ziet daar een economische ontwikkeling ontstaan die wel duurzaam is. Ik zit in de raad van toezicht van Stichting FRES. Een stichting die duurzame energieproductie bevordert door gebruik te maken van zonne-energie in gebieden waar nog geen energie beschikbaar is. Het is mooi om te zien wat met stroom kan worden gedaan. Zij zetten zonnecollectoren neer in Afrika, zodat mensen licht hebben om bijvoorbeeld te lezen, gezondheidszorg kunnen bieden of een werkplaats kunnen beginnen. Allemaal heel duurzaam.

### **Duurzaamheid via drie pijlers**

Als onderneming verhogen wij het bewustzijn rondom duurzaamheid, op een drietal focusgebieden. Wij hebben deze 'Health, Safety en Environment' genoemd. Zo hanteren wij nul tolerantie op het gebied van milieuovertredingen en op alle terreinen van energieproductie werken wij aan de reductie van CO<sub>2</sub>. Ook hebben wij een doelstelling op het gebied van productiecapaciteit voor duurzame energie.

Wij zetten bovendien in op energiebesparing. Uiteraard krijgen wij de vraag: 'Hoe kun je nou als energiebedrijf tegen mensen zeggen dat zij energie moeten besparen, terwijl je het zelf verkoopt?' Maar onderdeel van onze expertise zijn de vele producten die energie-

besparing mogelijk maken. Want uiteindelijk willen wij zo duurzaam mogelijk zijn. Verder zetten wij in op het gebruik van schonere fossiele brandstoffen. Wij geloven namelijk dat je de conversie naar de nieuwe wereld alleen kunt doen als je deze gebruikt. Een voorbeeld van hoe wij daarmee omgaan is dat wij oude gascentrales sluiten en afbreken. Deze zijn vervangen door centrales die ongeveer 60% tot 70% efficiënter zijn.

Wij investeren dus maximaal in een duurzame energieproductie. Dat proberen wij ook op de beste manier te doen. Zo hebben wij recent een windpark geopend in Zeewolde, in nauwe samenwerking met de lokale agrariërs. Wij werken dus op verschillende manieren aan onze duurzaamheidsdoelstelling; door energiebesparing, door het gebruik van schone fossiele brandstoffen en door de ontwikkeling van duurzame productiemiddelen.

## **Bewustzijn op grote schaal**

Hoe overtuig je mensen collectief van het belang van duurzaamheid en hoe werk je aan die bewustwording? Ik denk dat dit in het huidige politieke en economische klimaat in Nederland lastig is. Desondanks vind ik dat wij daarin toch moeten doorzetten. Men is altijd gericht op de korte termijn. Wij hebben te maken met serieuze issues die mondiaal moeten worden opgelost, met name op het vlak van het milieu.

Ik denk dat het op de één of andere manier echt tot een langere termijn visie moet komen. Als je daar maar persistent genoeg in bent,

met een groot aantal mensen, dan gaat het wel werken. Maar dat moet wel vanuit een innerlijke overtuiging gebeuren. Met een structuur van waaruit je samen kan bouwen. Waarbij je, ondanks de weerstand die je tegenkomt, daadkrachtig blijft werken aan de realisatie van een 'masterplan'. Eén die in hapklare brokken is opgedeeld, met een kortere tijdspanne, waardoor het heel dichtbij komt en zeer concreet wordt.

### **Mijn Leiderschapsboom**

Als ik de nieuwe leider moet vergelijken met een boom, zie ik symbolisch een eikenboom voor mij. Het is een boom die enorm stevig is en die je niet snel om kunt krijgen. Ook is het een boom die bovenin een beetje kan meewaaien, want anders breekt hij af. Een eik groeit langzaam maar gestaag en ook dat is belangrijk. Als leider moet je namelijk niet te snel gaan, want dan is het fundament niet echt stabiel. Dan ga je te vroeg meebewegen. Dus al met al is de nieuwe leider voor mij een stevig en niet te snel groeiend iemand, met iets van flexibiliteit in de top en die stevig blijft staan. Volgens mij is de eik daar een mooi voorbeeld van.

