

A faded, orange-tinted portrait of Jolande Sap, a woman with short dark hair and glasses, smiling. She is wearing a necklace with a large circular pendant.

Interview Jolande Sap

'Focus is alles'

Voormalig GroenLinks-politica Jolande Sap bouwt dezer dagen aan een succesvolle loopbaan als toezichthouder. De toenemende focus in het bedrijfsleven op duurzaamheid en sociale thema's ligt haar als gegoten. 'Er gebeurt nu veel pionierswerk.'

Een gesprek met enerzijds bespiegelingen en anderzijds praktische tips. Sap: 'Wat ik fantastisch vind, is als bedrijven uit intrinsieke motivatie sneller bewegen dan ze moeten.' **Door Philip Willems**

Toch even bij stilstaan: dit interview is, bestuurlijk gezien, met best een bijzondere persoon. Hoezo? Ten eerste, en de frequentie publieke ophef over ex-politici die in het bedrijfsleven actief worden ten spijt, is en blijft de voormalige politicus die nadien een serieuze loopbaan als bestuurder bij bedrijven opbouwt, een rariteit. In politiek en bedrijfsleven, zo blijkt keer op keer, gelden andere mores en andere regels. Wie zijn ze, de weinige publieke figuren die het maken als bedrijfsbestuurder? Steevast hebben exemplaren van deze zeldzame diersoort een universitaire economische opleiding, die hen na hun politieke loopbaan in staat stelt een carrière uit te bouwen op het snijvlak van sociale en economisch-financiële vraagstukken. Meestal zaten ze in een regering. Denk aan voormalig minister Neelie Kroes (VVD) met daarna een lange loopbaan in commissariat, ex-bewindsman Joop Wijn (CDA), met een aantal toezichtfuncties bij financiële instellingen, en ook ex-minister Frank Heemskerk (PvdA) – die inmiddels een brede toezichtportefeuille heeft. Maar er bestaat ook een aanverwante

diersoort die nog minder voorkomt. Nog ongebruikelijker dan de ex-minister die professioneel bestuurder wordt is de ex-politicus die succesvol commissaris wordt zonder ooit in een regering aan de knoppen te hebben gezeten. Tot die soort behoort Jolande Sap.

Sap zat voor GroenLinks van 2008 tot 2010 in de Tweede Kamer en was van 2010 tot 2012 fractievoorzitter – waarna ze aftrad. Inmiddels timmert ze al twaalf jaar aan een tweede loopbaan in het bedrijfsleven. Zo heeft ze een brede portefeuille aan commissariaten en bestuurlijke functies opgebouwd.

Over haar ervaringen als toezichthouder gaat dit gesprek met *Goed Bestuur & Toezicht*. Sap richt zich op bestuurlijke functies die zowel een financieel aspect hebben als ook een sterke duurzaamheidscomponent en/of een sterke sociale component. Hoe, naar haar idee, balanceer je als bestuurder tussen het sturen op winst en het sturen op maatschappelijke impact? Een interview met enerzijds bespiegelingen en anderzijds praktische tips. Sap: ‘Wat ik fantastisch vind, is als bedrijven uit intrinsieke motivatie sneller bewegen dan ze moeten.’

Om bij het begin te beginnen: sturen op positieve impact, waarom is dat voor bedrijven eigenlijk nodig?

Sap, lachend: ‘Dit gesprek wordt filosofisch! Maar serieus, die vraag is eigenlijk een dubbele. Eén: wat is impact? En twee: waarom erop sturen? Wat betreft de eerste vraag: bij het thema impact gaat het erom dat we met z’n allen decennialang een systeem hebben opgetuigd dat negatieve impact heeft op de mensheid en de planeet. We – bedrijven maar ook individuen, overheden enzovoorts – berokkenen het milieu schade en zorgen zo onder andere voor klimaatverandering. Lange tijd viel dat nog te negeren, maar inmiddels raakt onze planeet ontwricht. Systematisch overschrijden we zowel planetaire als menselijke grenzen. Ten eerste is er klimaatverandering en aantasting van de biodiversiteit. Ook bedrijven beginnen dat te ervaren – door overstromingen, hittegolven, tekort aan water, enzovoorts. Daarnaast zie je migratiestromen ontstaan, verscherpte ongelijkheid en conflicten.’

Dus waarom erop sturen, is eigenlijk een retorische vraag?

‘Precies. Als we de planeet willen behouden voor de volgende generaties, moeten we negatieve impact ombuigen naar positieve. We hebben het nu over bedrijven, maar dat geldt natuurlijk ook voor overheden en burgers.’

Hoe pak je het sturen op impact aan? Moet ieder bedrijf dat voor zich bepalen?

‘Deels, daar komen we straks wel op. Maar er zijn duidelijke uitgangspunten, namelijk de grote internationale verdragen op dit gebied. Belangrijk zijn vooral het Klimaat-akkoord van Parijs, om te proberen de opwarming van de aarde onder de 1,5 graad

Celsius te houden, en het Verenigde Naties-akkoord over de biodiversiteit uit 2022. Daarnaast is er de 2030 Agenda for Sustainable Development van de VN met de Sustainable Development Goals (SDG). Die gaan naast duurzaamheid ook in op sociale aspecten als inclusie en ongelijkheid. Overheden werken de ambities uit die akkoorden steeds meer uit in wet- en regelgeving. De belangrijkste op dit gebied is in Nederland de Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) van de Europese Unie. Die bepaalt dat grote beursgenoteerde ondernemingen vanaf dit jaar hun impact op de maatschappij en de planeet in kaart moeten brengen, en ook concrete plannen moeten maken hoe ze van negatieve impact naar positieve impact kunnen gaan. Vanaf 2025 geldt de CSRD voor alle grote bedrijven en vanaf 2026 ook voor beursgenoteerde MKB-bedrijven.’

U zegt: deels moeten bedrijven het voor zichzelf bepalen.

‘Persoonlijk vind ik het supergaaf als bedrijven meer willen doen dan klimaatneutraal worden omdat het moet. Je als bedrijf trager aanpassen dan volgens verdragen en wetgeving op allerlei gebieden moet – dat kan niet. Uit intrinsieke motivatie sneller bewegen, vind ik echt fantastisch. Daarnaast oefen je met ambitie op dit gebied aantrekkingskracht uit op bijvoorbeeld potentiële werknemers. En weer los daarvan

‘CSRD en aanverwante regelgeving bieden enorme kansen voor bedrijven om goed geld te verdienen’



Jolande Sap

Werd na een studie economie aan de Katholieke Hogeschool Tilburg (nu Tilburg University) onderzoeker bij de Universiteit van Amsterdam en later ambtenaar bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In 1993 werd ze als economisch deskundige actief voor GroenLinks. Nadat ze voor die partij in 2006 had meegeschreven aan het verkiezingsprogramma, kwam ze in 2008 in de Tweede Kamer terecht, met als specialisme sociaal- en financieel-economische vraagstukken. Van december 2010 tot oktober 2012 was zij fractievoorzitter en partijleider van GroenLinks.

Sinds 2012 bouwt Sap aan een portefeuille met functies die inhoudelijk sterk ESG-georiënteerd zijn. Ze is commissaris bij telecomconcern KPN en non-executive director bij recyclingbedrijf Renewi. Daarnaast is ze bestuurslid van de Nederlandse Emissieautoriteit en van het administratiekantoor van Triodos Bank. Verder is ze voorzitter van het Maatschappelijk Impact Team (MIT), dat het kabinet adviseert over de maatschappelijke gevolgen van pandemieën en de aanpak ervan. Zij is ook voorzitter van de Thematafel tabak van het Nationaal Preventieakkoord en van de raad van toezicht van het Springtij Forum. Tot slot is Sap lid van het bestuur van de Impact Economy Foundation, een stichting die als doel heeft de meetbaarheid van diverse aspecten rondom duurzaamheid te verhogen.

bieden CSRD en aanverwante regelgeving enorme kansen voor bedrijven om goed geld te verdienen.'

Kunt u op dat laatste punt ingaan?

'We hadden het er net al over dat CSRD bedrijven ertoe dwingt op uiteenlopende gebieden in kaart te brengen wat hun impact is op de maatschappij. En omgekeerd, wat de impact is van de maatschappij op het bedrijf. Dat heet een materialiteits-

analyse. Vervolgens moet je dus in kaart gaan brengen hoe je van negatieve naar positieve impact gaat.

Als je dat nauwgezet doet, dan komen niet alleen de sterktes en de zwaktes van jouw businessmodel naar boven, maar ook van de businessmodellen van klanten, toeleveranciers enzovoorts. En die zitten in hetzelfde schuitje. Ook zij moeten met het oog op de energie- en milieutransitie, en met het oog op sociale gelijkheid, snel vooruitgang

boeken. Bedrijven die hun diensten daarop aanpassen, creëren zo kansen.’

Tegelijk zie je, om maar een voorbeeld te noemen, dat fabrikanten van energie-intensieve producten als staal, helemaal niet makkelijk overstappen van het gebruik van klimaatonvriendelijke fossiele brandstoffen naar bijvoorbeeld waterstof.

‘Duurzaam is duur, is de gedachte. Maar die redenering is erg beperkt. Om bij het voorbeeld te blijven: Europa kent tegenwoordig al wel een CO₂-heffing, maar dan nog zijn er in industriële processen een hoop negatieve effecten op de natuur waar nu niet voor betaald wordt. Dat is met veel diensten en producten zo. We hebben onze economie namelijk zo ingericht dat we de menselijke en planetaire grenzen systematisch overschrijden. Het is van belang dat we al die negatieve zogeheten externe effecten goed in het vizier krijgen en daar een prijs op plakken. Als econoom realiseer ik me heel goed dat, wil je grote maatschappelijke transities goed kunnen doormaken, marktprikkels dan beter moeten zijn.’

Aanverwante kritiek is dat, wanneer er geen internationale consensus is op bijvoorbeeld klimaatmaatregelen, Nederland en Europa zich niet uit de markt moeten prijzen door voorop te willen lopen.

‘Bij elke grote beweging heb je tegenstand. Dat is menselijk, ook voor bestuurders. Die roepen dan dat ze omwille van het Europese of Nederlandse klimaatbeleid bijvoorbeeld met het bedrijf naar een ver oord willen verhuizen. Die negeren dat de situatie zoals die nu is, niet kan blijven bestaan. Daarnaast: denk je echt dat de rest van de wereld stilstaat?’

‘Bij het thema impact gaat het erom dat we met z’n allen decennialang een systeem hebben opgetuigd dat negatieve impact heeft op de mensheid en de planeet’

Wat bedoelt u?

‘Ik geef een voorbeeld. In een van mijn functies ben ik bestuurslid van de Nederlandse Emissieautoriteit. Staalfabrikanten van buiten Europa die met lagere milieu-standaarden dan hier staal produceren, krijgen te maken met een CO₂-beprijzing aan de Europese buitengrenzen. Daar was in het begin veel kritiek op. Maar inmiddels komen er regelmatig delegaties van landen op bezoek, met de vraag: “Hoe doen jullie dit?” Onlangs nog Turkije. Zij zijn ook bezig een vergelijkbaar mechanisme te regelen.’

Terug naar die externe effecten. We moeten er de juiste prijs op plakken, zegt u. Maar hoe doe je dat?

‘Goed punt. Dat is moeilijk. Maar het is wel erg belangrijk dat het gebeurt. Op dit moment is de blik van bedrijven bij investeringsbeslissingen sterk financieel. Zo van: wat is de businesscase? En dat is ook wel logisch. Het is makkelijker om te sturen op cijfers en kwantitatieve data dan op kwalitatieve uitspraken over impact. Wat nodig is, is dat impact ook in cijfers en data wordt uitgedrukt. Dan kunnen bedrijven tot een integraal investeringsbeleid komen. Overigens ben ik er optimistisch over dat het ook gebeurt. Ik ben bestuurslid bij de

Impact Economy Foundation. Dit is een stichting uit Amsterdam die samen met onder meer Harvard en Singapore University een *impact-weighted accounts framework* heeft opgezet – een manier om zes vormen van kapitaal in cijfers om te zetten: sociaal kapitaal, financieel kapitaal, menselijk kapitaal, natuurlijk kapitaal, geproduceerd kapitaal en intellectueel kapitaal. Bestuurders die willen weten hoe zo'n rapportage eruit kan zien, kunnen naar de jaarlijkse rapportages van ABN AMRO kijken. Zij experimenteren hier al mee. Nog niet met cijfers, maar met illustraties als eerste stap. Daarnaast is er natuurlijk ook weer CSRD, waardoor bedrijven moeten nadenken over rapporteren over impact. En er zijn meer initiatieven, waarvan de belangrijkste de International Sustainability Standards Board is, een initiatief van accountancy-organisatie IFRS. Wat we nu doen, is pionieren. Uiteindelijk zullen eenduidige standaarden ontstaan.'

Dan de praktijk. Hoe ziet dat van negatieve naar positieve impact gaan eruit bij de bedrijven waar u toezicht-houder bent?

'Laat ik beginnen bij KPN, hier toch het bekendste bedrijf. Ik ben er sinds 2015 commissaris, met zowel de E van *environment* en de S van *social* uit ESG als speerpunten. Al voor die tijd was KPN in Nederland een voorloper op het gebied van ESG. De eigen operatie is sinds 2015 al klimaatneutraal. In 2017 werd KPN door de organisatie van Dow Jones Sustainability Index aangemerkt als het wereldwijd meest duurzame telecombedrijf. Ook wordt er bij KPN aan gewerkt dat apparatuur in 2025 zo ontworpen is, dat alle onderdelen en grondstoffen kunnen worden hergebruikt of gerecycled.'

En verder vooruitkijkend?

'KPN heeft de intrinsieke motivatie om de voortrekkersrol vast te houden. In overleg met het bestuur is de strategiecommissie, in de raad van commissarissen verantwoordelijk voor het toezicht op de strategie, omgezet naar een ESG-commissie. Strategie en duurzaamheid worden nu samen door de RvC besproken.'

Wat levert dat concreet op?

'Daar is het bestuur nu volop mee bezig. Het algemene gevoel is: "We need a new big thing." Er moet iets ambitieus op tafel komen, passend bij die voortrekkersrol. Als ik een tip van de sluier moet oplichten, dan twee dingen. Ten eerste heeft de materialiteitsanalyse het denken bij KPN zeker verscherpt. Dat zal in de plannen te zien zijn. Ten tweede, en dat is eerder een advies aan alle bestuurders: de zoektocht naar impact gaat dilemma's opleveren.'

Zoals?

'Een van de thema's voor KPN is behoud van marktpositie. Daarom legt het bedrijf een eigen glasvezelnet aan. En andere bedrijven doen dat ook. Dus dan gaat de straat twee of zelfs drie keer open – wat ten koste gaat van biodiversiteit. Het is ook sociaal ongemakkelijk. Maar alternatieven, zoals het delen van netwerken, gaan ten koste van het verdienvermogen. Daarom, opnieuw: het is van belang dat ook die externe effecten, in dit geval biodiversiteit, op een gegeven moment worden meegewogen in de beslissingen.'

Hoe evolueert het denken hierover?

'Dan kom je terug op de ESG-strategie. Wat KPN al wel gerapporteerd heeft, is dat biodiversiteit belangrijker zal worden. Wat op zich ook weer leuke uitdagingen mee-

brengt. Zo heeft KPN in het hele land glasvezel- en andere kasten in de wijken staan en heel veel masten. Die kun je allemaal insect- en vogelvriendelijk maken. Hier ontstaat dan de vraag: wat heeft dit eigenlijk met ons businessmodel te maken?

‘Bij elke grote beweging heb je tegenstand. Dat is menselijk, ook voor bestuurders’

Ook interessant om in dit kader te melden: het team dat aan de CSRD werkt, maakt integraal deel uit van het financiële team. Regelmatig rapporteren ze aan de auditcommissie en de RvC. Van collega-commissarissen hoor ik regelmatig: “Jeetje, wordt dit allemaal niet te ingewikkeld met de CSRD?” Maar van de teams die hieraan werken, hoor ik alleen maar enthousiaste verhalen. Doordat steeds meer impacts zichtbaar en meetbaar worden, krijg je veel betere knoppen in handen om mee te sturen.’

U heeft een tweede commissariaat bij een beursgenoteerde onderneming, namelijk bij het zowel aan de Londense als aan de Amsterdamse beurs genoteerde Renewi. Wat kunt u meegeven over het impactdenken daar?

‘Goed om te benoemen: de Britten hebben deels andere regels, maar zijn ook gebonden aan CSRD als ze dochterondernemingen in de EU hebben. We hebben afgelopen jaar een uitgebreide materialiteitsanalyse gedaan. De CSRD kent wel negentig thema’s: van rechten van werknemers tot waterkwaliteit. In een eerste analyse zie je dat heel veel

zaken materieel zijn. Maar je kunt nooit in een klap tientallen thema’s in de bedrijfsvoering regelen.

Mijn advies is: focus! Kies enkele thema’s, waar jouw bedrijf het meeste impact heeft. En ontwikkel daar een plan voor positieve impact. Stel doelen voor de komende jaren.’

Welke thema’s zijn dat bij de afvalverwerker?

‘Jij noemt Renewi een afvalverwerker, ik noem het een grondstoffenbedrijf. Wij helpen veel organisaties om hun afval te recyclen. Inmiddels wordt circa 64 procent van alles wat Renewi binnenkrijgt gerecycled. Dat percentage willen we aanzienlijk verder omhoog brengen naar 75 procent. Nu verdwijnt nog te veel in de verbrandingsovens. Dat willen we doen door tegelijkertijd onze CO₂-voetafdruk met 50 procent te verminderen. Verder gaat veel aandacht uit naar de werknemers. Veiligheid bijvoorbeeld moet echt verder toenemen.’

Dilemma’s zoals bij KPN, kom je die ook bij Renewi tegen?

‘Absoluut! Renewi heeft ook negatieve impact. Een van de dingen die we doen, is zwaar verontreinigde grond thermisch reinigen. Daar komt veel energie aan te pas. Van die verontreinigde grond maakt Renewi zand, grind en filler. Toepassing van die gerecyclede grondstoffen in de wegenbouw of industrie draagt bij aan circulariteit en CO₂-reductie. Het is ook financieel voordeliger. Maar daar is dus wel enorm veel energie voor nodig, en dat heeft een negatieve voetafdruk. Als je naar de impact in de hele keten kijkt, dan is de vraag of je op termijn misschien moet stoppen met grondsaneringsen. En dan rijst ook onmiddellijk de vraag wat er dan moet gebeuren met die grond.’

Wat heeft die casus Renewi geleerd?

‘Met dit soort discussies zit je op een publiek-privaat snijvlak. Wat bestuurders bij Renewi steeds weer merken, is dat er in de markt imperfecties zitten. Dat zit ‘m opnieuw in het ontbreken van beprijzing van externe effecten en in verkeerde marktprikkels. Dat zie je nu bijvoorbeeld ook bij plastic, waar door de goedkope olie uit China en de Verenigde Staten import van nieuw plastic voordeliger is dan gebruik te maken van het gerecyclede plastic uit Nederland. Voor mij persoonlijk geldt: ik ben een groot voorstander van marktwerking, maar wel met correcties voor zulke imperfecties. Voor een koploper als Renewi zijn contacten met overheden op alle niveaus van cruciaal belang. Enkel door discussies over zuilen heen kan men ertoe komen om een circulaire economie niet af te remmen, maar te bevorderen.’

Wat zou u aan de commissarissen van ondernemingen willen meegeven – zeker aan RvC’s van wat kleinere bedrijven, die vaak nog minder ver zijn in hun CSRD-denken?

‘Enkele zaken. Ten eerste: commissarissen hebben een taak om CSRD te agenderen. Die agenderende fase hoort er eigenlijk al wel op te zitten, dus als je dat nu nog moet doen, ben je laat.

Ten tweede: regel CSRD in, ook in de RvC. Zorg dat je ook in de RvC een team hebt dat zich hier specifiek op richt. Vraag wat ze nodig hebben, want door die interactie krijg je een helder beeld van de vraag: zijn we op de goede weg? Daarnaast vervul je als commissaris een essentiële rol als sparringpartner van het bestuur. Het is jouw taak om hen te helpen focus te houden. Neem tijd voor bezinning en overweeg met hen wat nodig is om over

twintig tot dertig jaar nog steeds succesvol te zijn in de business.’

Is er nog een derde?

‘Ja, de komende jaren zullen we zien dat bedrijven die nu vooroplopen, een aantal keren hun statements zullen moeten bijstellen. Er gebeurt nu veel pionierswerk. We moeten ervoor waken dat we er bang voor zijn. Er wordt nu veel geïnvesteerd, en gaandeweg zal veel duidelijkheid ontstaan. Maar waarschuw wellicht ook in je rapportages dat het zo werkt – want dat voorkomt dat er achteraf krampachtig over dat bijstellen wordt gedaan.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.