

A portrait of Jasper van Brakel, a man with short brown hair, smiling. He is wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. The background is a blurred outdoor scene with green foliage.

JASPER VAN BRAKEL:
“VAN EGO NAAR ECO.”

Jasper van Brakel (1974) ziet het bedrijfsleven bij uitstek als een geschikt middel om bij te dragen aan maatschappelijke vernieuwing. In 2018 werd hij ceo van het Amerikaanse RSF Social Finance. Met meer dan 1.900 cliënten en sinds 1984 een bedrag van meer dan 750 miljoen dollar aan leningen is RSF een schoolvoorbeeld van ethisch 'bankieren'. Investeerders, spaarders en sociale ondernemers die geld nodig hebben, bepalen samen de prijs van het geld. Meer dan 70 procent van de gefinancierde projecten worden geleid door vrouwen. Een omgekeerd beeld van Wall Street.

Bankieren voor een betekenisvolle economie

TEKST IVO VALKENBURG | BEELD DYANA VAN CAMPEN EN RSF SOCIAL FINANCE

“De mensen die mij het meeste inspireren zijn degenen die een radicaal idee omhelzen dat het belang dient van de mens en de aarde en dat ook concreet weten uit te voeren. Ik houd ervan om hoogstaande idealen samen met anderen te transformeren in praktische oplossingen op de werkvloer. Alleen als we onze abstracte droombeelden kunnen vertalen in waarde-creatie voor alle betrokkenen, dan realiseren we echte verandering”, aldus Van Brakel die geboren en getogen is op het Brabantse land.

In 2008 verhuisde hij met zijn gezin naar de Verenigde Staten om Weleda Noord-Amerika te gaan leiden. “Weleda is een wereldwijd concern dat natuurzuivere, mens- en diervriendelijke verzorgingsproducten en geneesmiddelen produceert. De bedrijfsvoering staat volledig in het teken om bij te dragen aan de gezondheid van de aarde en haar bewoners. De grondstoffen zijn af-

komstig van de biologisch-dynamische of biologische landbouw en uit in het wild verzamelde planten. Er wordt veel aandacht besteed aan klimaatneutraal ondernemen en om energieverbruik, afval, milieuvervuiling en schadelijke stoffen te minimaliseren. Het bedrijf is opgericht in 1921 door Rudolf Steiner, de grondlegger van de antroposofie. De Nederlandse arts Ita Wegman was medeoprichter.”

**“IN ALLES WAT WE
DOEN WILLEN WE EEN
KATALYSATOR ZIJN VOOR
POSITIEVE IMPACT OP DE
KWALITEIT VAN LEVEN”**

ORGANISATIE-ONTWIKKELING

Een scherpe en integrale kijk op de wereld, onder meer te vinden in de antroposofie, is Van Brakel met de paplepel ingegoten. Van huis uit is hij bekend met de praktische toepassingen van de antroposofie. Denk aan de Vrije School die de vrije ontwikkeling van kinderen wil waarborgen, de geneeskunde die de kennis en praktijken van reguliere artsen wil verbreden met een integrale kijk op zowel de lichamelijke als geestelijke aspecten van het ‘mens-zijn’ en de biologisch-dynamische landbouw die zonder kunstmest en bestrijdingsmiddelen werkt en ervan uitgaat dat de aarde een levend wezen is, waarop de kosmos invloed heeft.

“Zoals dat wel vaker gaat tussen ouders en hun kinderen, moest ik in het begin niets hebben van het antroposofisch gedachtegoed. Wel koesterde ik van jongs af aan idealen over een betere wereld. Tijdens mijn studie bedrijfs-economie aan de Erasmus Universiteit

te Rotterdam werd ik echter verrast door het openingswoord van Prof. Dr. Cees Zwart tijdens een hoorcollege over organisatieontwikkeling. Hij zei tegen een volle zaal economiestudenten: 'U bent allemaal een beetje helderziend, alleen u bent het weer vergeten'. Dat maakte iets wakker in mezelf. Hij raadt me allerlei boeken over organisatieontwikkeling aan en zo ben ik via mijn studie toch terechtgekomen bij een holistische kijk op ondernemen en de samenleving. Een nieuwe cultuur van werken stond daarin centraal, menswaardig, rekening houdend met zowel de materiële als immateriële aspecten van het leven."

SOCIALE DRIEDELING

In Nederland en Duitsland zijn Triodos Bank en GLS Bank mooie voorbeelden van banken als afspiegeling van het economische leven zoals beschreven in de sociale driedeling van Steiner. Steiner maakt namelijk onderscheid tussen het economisch leven, het rechtsleven en het culturele leven. Elk gebied heeft haar eigen wetmatigheden, ook al zijn ze met elkaar verweven. Als geldt deze drie verschillende sectoren ondersteunt, draagt het bij aan een gezonde economie. Steiner spreekt koopgeld, leengeld en schenkgeld. Bij het kopen geven we geld aan een ander en verwachten we daar direct iets voor terug. Bij het lenen van geld verwachten we dat we er later iets voor terugkrijgen en ontstaat er een schuldverhouding en bij het schenken geven we geld en verwachten we niet dat we er iets voor terugkrijgen. Schenkgeld is van essentieel belang om het culturele en geestelijke leven in de samenleving vitaal te houden.

"De sociale driedeling vind je volledig terug in het werk van RSF. Alhoewel we feitelijk geen bank zijn, doen we alles wat een ethische bank in essentie hoort te doen. We trekken enerzijds spaargeld en investeringsgeld aan en anderzijds verlenen we kredieten aan sociale ondernemers die actief werken aan het welzijn van mens, na-

tuur en samenleving. Daarnaast faciliteren we het maatschappelijk leven met 'schenkgeld'. In alles wat we doen willen we een katalysator zijn voor positieve impact op de kwaliteit van leven en zijn we gericht op de langetermijnwinst op sociaal, economisch en ecologisch gebied. Wij onderzoeken wat het betekent om een bijdrage te leveren aan een betekenisvolle economie gebaseerd op vrijgevigheid en onderlinge verbondenheid. Geld zien we als middel om een regeneratieve economie te bevorderen die economie, ecologie en investeringen met elkaar in harmonie brengt. Onze geldkeuzes hebben enorme invloed op de kwaliteit van ons leven."

VAN EGO NAAR ECO

"Als we een aquarium met mooie vissen als een metafoor nemen voor een organisatie, dan zie je dat bij veel ondernemingen de meeste aandacht uitgaat naar de vissen, die goed bij elkaar moeten zwemmen en op tijd eten moeten krijgen. Ik kijk vooral naar de kwaliteit van het water. In essentie focus ik op een beweging van 'ego naar eco'. Geld moet altijd een zinvolle betekenis dienen. Niet alleen op hoog niveau. Juist als de missie ook tot in de kleinste dingen binnen de organisatie tot uitdrukking komt, dan voedt dat een cultuur van mensen die niet alleen werken, maar ook de liefde zichtbaar maken in hun werk. Je kunt zulke mooie boeken lezen of theorieën of modellen aanhangen, maar het valt of staat met het welzijn en de intrinsieke motivatie van mensen."

GEZAMENLIJKE PRIJSBEPALING

"Het is mooi om te praten over een paradigmaverschuiving, maar wat uiteindelijk telt zijn de praktische daden. Met RSF doen we ons uiterste best om onze visie op menselijkheid, onderlinge verbinding en samenwerking in alle facetten van het bedrijf te integreren. In het bedrijfsleven zijn we gaan geloven dat concurrentie de beste prijs oplevert. Bij RSF kiezen we radicaal om concurren-

Jasper van Brakel

Jasper van Brakel (1974) is geboren en getogen in Nederland. Na de afronding van zijn masteropleiding economie (richting bedrijfseconomie) aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, werkte hij vier jaar lang voor Ormit op het gebied van talentontwikkeling van mensen binnen organisaties. Daarna verhuisde hij naar Duitsland om zes jaar lang voor Weleda te werken in verschillende managementfuncties op het gebied van sales en marketing. In 2008 werd hij succesvol ceo Weleda Noord-Amerika. In 2011 studeerde hij af aan de Harvard Business School. In 2013 en 2014 gaf hij leiding aan een herpositionering van Weleda's Nederlandse en Belgische dochterondernemingen. Vervolgens werd hij partner van Newpark Capital en was hij adviseur bij Armonia, beide actief op het gebied van investeren met een positieve impact op de samenleving.

Hij is getrouwd en heeft vier kinderen. Momenteel is Van Brakel naast zijn rol als ceo van RSF Social Finance ook president commissaris van Gaia Herbs en is hij lid van de raad van commissarissen van Teton Waters Ranch.

tie te vervangen door samenwerking. Neem de manier hoe wij de prijs vaststellen van een lening, ofwel het rentepercentage. Al meer dan tien jaar brengen we elk kwartaal een afvaardiging van spaarders, investeerders en sociale ondernemers bij elkaar in zogenoemde *Community Price Gatherings*. In een door ons gefaciliteerde dialoog wordt het rentepercentage van de leningen vastgesteld. Dat is echt heel bijzonder. Stel je voor, je bent investeerder, dan is het te begrijpen dat je vanuit jezelf toch de neiging hebt om er een zo'n goed mogelijk rentepercentage uit te slepen. Voor de sociale ondernemer geldt het omgekeerde. Zo laag mogelijk is het beste. En



Hoofdkantoor RSF Social Finance.

dan zitten wij als RSF er nog met een prijskaartje tussen om de dienstverlening als intermediair zo goed mogelijk te faciliteren. Een lagere rente heeft direct gevolgen voor de manier waarop we ons werk kunnen doen, of de hoogte van onze salarissen.”

RSF heeft een methode ontwikkeld om tot afspraken te komen waar iedereen zich in kan vinden. “We spreken openlijk en oprecht over de gevolgen van een rentewijziging. Wat betekent dat voor de investeerder? Wat betekent dat voor de ondernemer? Mensen zijn in staat om daar gezamenlijk een antwoord op te formuleren, met respect voor ieders behoeften en mogelijkheden. Dat zijn voor mij altijd weer ‘kippenvelmomentjes’.”

Investeerders wegen ook goed mee waarin wordt geïnvesteerd, wat het belang is voor de gemeenschap. “Op die manier ontstaat er begrip voor elkaar. De investeerder weet dat zijn geld goed terecht komt en de ondernemer die geld nodig heeft, heeft respect voor de investeerder. Zonder dergelijke investeerders zouden talloze bedrijven hun

betekenisvolle functie niet langer vervullen. De investeerder leert de sociale betekenis van het werk van de ondernemer waarderen en vice versa. Beide partijen komen in een sessie van 1,5 tot 2,5 uur tot een gezamenlijke aanbeveling over de hoogte van de rente. Vrijwel altijd wordt deze aanbeveling door RSF overgenomen.”

MISSION-FIRST BUSINESS MODELS

“Om tot een menswaardige economie te komen is tevens een herziening van

**“INVESTEERDERS LEREN
DE SOCIALE BETEKENIS
VAN HET WERK VAN DE
ONDERNEMER WAARDEREN
EN VICE VERSA”**

eigendomsstructuren en businessmodellen nodig. Je hoeft alleen maar te kijken naar de systeemcrisis waarin we als samenleving verkeren – van klimaatverandering tot inkomensongelijkheid – om te zien dat het bedrijfsleven voor een groot deel onderdeel is van het probleem. We hebben de revolutie van aandeelhouderswaarde naar stakeholderswaarde hard nodig. We kunnen niet langer afhankelijk zijn van de welwillendheid van een paar ceo’s.”

Van Brakel ziet wereldwijd een toenemende interesse voor ‘mission-first business’ modellen die gefundeerd zijn op de principes dat winst altijd de betekenis van een onderneming behoort te dienen, dat stakeholders actief betrokken zijn en ‘de macht’ hebben om besluiten te nemen en dat het economische eigendom en de stemrechten van elkaar gescheiden zijn. “Dit soort modellen zijn allang geen theorie meer. Kijk bijvoorbeeld naar het grote Duitse Bosch concern met ruim 400.000 medewerkers. Het is voor 92 procent in handen van een vereniging zonder winst oogmerk die enerzijds beschermt



“Altijd weer ‘kippenvelmomentjes’ als investeerders en ondernemers samen uitstijgen boven het eigenbelang.”

dat het bedrijf niet zomaar in verkeerde handen terechtkomt en anderzijds zorgt dat de winsten worden gebruikt om talloze nuttige zaken in de samenleving te bevorderen, zoals gezondheidszorg, wetenschap, onderwijs, cultuur, etc.”

Ander praktijkvoorbeeld is Triodos bank, die omwille van een evenwichtige relatie tussen de aandeelhouder en de missie van de bank haar aandelen heeft gecertificeerd, zodat aandeelhouders van de bank aandelen kunnen kopen (eigendom) zonder dat het direct stemrecht oplevert. “Deze bank heeft zich ook beschermd tegen een overname door een ongewenste partij. Dat is niet bedoeld om niet langer winst te maken. Winst is nu eenmaal de zuurstof voor een onderneming, alleen winst is niet de doelstelling, maar het mooier maken van de wereld. Binnen ons netwerk stimuleren wij dit soort nieuwe modellen en zien ook dat ze volop worden toegepast.”

GEEF-ECONOMIE

“In traditionele business modellen wordt een donatie gedaan aan een goed

doel en die instelling bepaalt dan wat er met het geld wordt gedaan. Dit is big business geworden. Wij kiezen voor een andere weg, waarbij de controle over de fondsen verschuift van de donors naar de *Shared Gifting Circles* waarin experts participeren vanuit verschillende donorinstellingen. Deze groepen gaan met elkaar in dialoog om tot de juiste verdelingen te komen. Op deze manier wordt de collectieve wijsheid van de totale groep gebruikt in plaats van de machtsbelangen van het goede doel of instelling zelf. Ook hier transformeren we de concurrentie tussen verschillende goede doelen tot een vereniging

**“EEN ORGANISATIE IS NIETS
ANDERS DAN EEN MIDDEL
OM BOVEN HET EIGEN EGO
TE LEREN UITSTIJGEN”**

van krachten ten gunste van het collectieve welzijn.”

HET GEHEIM VAN HET SUCCES

“Evenals in puur marktgerichte organisaties werken we met goed opgeleide vakmensen. Als ik een boekhouder zoek, dan zoek ik iemand die goed kan boekhouden en niet iemand die alleen iets heeft met ons gedachtegoed, maar het vak van boekhouden nog moet leren. Je ziet vandaag de dag, met bijvoorbeeld het honderd jarig bestaan van de antroposofische geneeskunde, het positieve effect daarvan. Elke antroposofische arts is volledig als arts opgeleid en is ervaren. Daar is niets ‘alternatiefs’ aan. Alleen is hun reguliere kennis en ervaring verbreed met een integrale kijk op de mens, die niet alleen naar het fysieke lichaam kijkt, maar onder andere ook naar de individualiteit. Wij doen het niet anders. We werken met professionals die breder kijken dan hun eigen opleiding alleen. Een organisatie is niets anders dan een middel om boven het eigen ego te leren uitstijgen en ons licht te laten schijnen in deze wereld.” ■