



Ruud Koornstra bij zijn elektrische auto

‘De planeet redden met technologie en rebels denken’

Interview met duurzaam ondernemer Ruud Koornstra

Hij verdiende miljoenen met een tv-productiebedrijf, maar zet zich inmiddels al ruim tien jaar in voor een duurzame wereld. Groene revolutionair Ruud Koornstra bracht de energiezuinige led-lamp op de markt, richtte een groen energiebedrijf op en is de aanjager van de elektrische auto in Nederland. Op de barricaden tegen de oude economie, ‘want die leeft van verspilling.’

Out of the box denken? Dat gaat hem niet ver genoeg. 'Verbrand die box!' De vraag of een glas half vol of half leeg is, boeit hem evenmin. 'Zoek een kraan!', is het devies van duurzaam ondernemer Ruud Koornstra. 'Voor mijn hobby ben ik een kitesurfer. Dat is pas leuk als er een golf of windvlaag aankomt. Niet bang zijn voor verandering of voor de publieke opinie, maar leren spelen met de moeilijkheden. Als je niet rebels durft te zijn, niet bereid bent om soms regels op een ethische manier te overtreden, blijf je onderdeel van de leemlaag, van de oude economie. Die ziet duurzaamheid als een kostenpost in plaats van als kans. Maar duurzaamheid is niet duurder. De consument is goedkoper en beter uit met onze producten. En daarbij is het ook een duurzamer oplossing.'

De *Tendris Holding* die Koornstra als aandeelhouder samen met drie compagnons bestiert, is gevestigd op een bovenverdieping van bedrijfsverzamelgebouw *Spaces* aan de Amsterdamse Zuidas. Een klein, informeel ingericht kantoor met een creatieve touch. Enkele medewerkers runnen er het secretariaat en de afdeling personeelszaken. Hun werkplek biedt een fascinerend uitzicht op de Zuidas met zijn glazen hoofdkantoren van financiële giganten als ABN Amro. Maar met deze iconen, 'bellenblazers van het kortetermijn-winstbejag', heeft Koornstra, dat moge duidelijk zijn, geen enkele affectie. Winstmaximalisatie is niet de *raison d'être* van zijn onderneming, een terugkerende boodschap in het verhaal dat Koornstra vertelt.

'Als iets alleen om macht en ego gaat, dan is het gedoemd te mislukken. Maar als de intentie deugt en het doel is om samen iets van blijvende waarde te creëren, dan lukt het ook', zegt de man die op zijn 35ste miljonair werd door de verkoop van zijn tv-productiebedrijf, maker van populaire programma's als *Lingo* en *Villa Felderhof*. 'Opeens had ik genoeg tijd om na te denken wat ik verder met mijn leven wilde. Tot die tijd was ik nooit met de Club van Rome of duurzaamheid bezig. Behalve in de manier waarop ik met mensen omging.'

Zonder verspilling

Zijn jonge kinderen van toen waren een belangrijke drijfveer. 'De angst van de meeste mensen is dat zij denken dat hun kinderen het eerder slechter, dan beter krijgen dan zijzelf. De tweede grote angst is angst voor verandering. Ik zag grote problemen op een exponentiële manier op ons afkomen. De schaarste aan grondstoffen, uitputting van de aarde, de vervuiling, steeds meer chronische ziekten. Ik wilde de planeet een beetje beter achterlaten voor mijn kinderen. Ga wat met goede doelen doen, dacht ik aanvankelijk. Maar die organisaties doen het ook al jaren zonder veel vooruitgang. *Tendris* zijn we in 2001 begonnen vanuit de gedachte dat mensen meer comfort willen, maar dan zonder de 98 procent verspilling die in ons systeem zit. Mijn aanname was dat technologie ons gaat redden. De oude economie is

Dossier: Nieuwe leiders

De manier waarop organisaties worden ingericht en de rol die ze spelen in de wereld verandert. Wie staan er in de frontlinie van deze veranderingen? Welke trends en ontwikkelingen nemen zij waar? Welke oplossingen kiezen zij? En wat zijn hun *beliefs* en drijfveren?

In de serie 'De Nieuwe Leiders' gaan we in gesprek met opmerkelijke mensen die op eigen wijze vorm geven aan organisaties in een veranderende wereld. In dit artikel een interview met Ruud Koornstra, een ondernemer die zijn ervaring als televisieregisseur inzet om met een groep dissidente ingenieurs nieuwe technologische oplossingen te bedenken en doet wat nodig is om deze ook in de markt te zetten.

Dossierhouder: Marjan Hoogendijk (m.hoogendijk@kwaliteit.com).

hier niet op ingericht. Die 'leeft' eigenlijk van verspilling. Dat begint nu tegen ons te werken. De gloeilamp bijvoorbeeld. Die produceert warmte, terwijl de lamp daar niet voor bedoeld is, en is gemaakt om stuk te gaan.'

Dissidente ingenieurs

Koornstra verzamelde een aantal 'dissidente ingenieurs en werktuigbouwkundigen' om zich heen. Hij vroeg hen om in een 'vrijdenkplaats' te brainstormen over nieuwe oplossingen. Dat werd de werkmaatschappij *Tendris Solutions*.

De ingenieurs kregen de vrije hand te bedenken wat ze wilden en aan te schaffen wat ze dachten nodig te hebben. Geld was geen beletsel. Uit dit 'schuurtje in Almere', vertelt Koornstra, kwamen al gauw vele ideeën en prototypes voor nieuwe producten. 'Ik was de John de Mol van deze technen, afkomstig uit bedrijfsleven en wetenschap. Dat talent heb ik altijd al gehad: mensen met elkaar verbinden die samen meer kunnen dan ikzelf. Deze mensen mochten in onze knutselhoek fantaseren, dromen, uitproberen hoe iets wél kan, met alles onder handbereik wat daar voor nodig is: draaibanken, lasapparaten, enzovoort. Na vijf maanden kwamen we met de led-lamp, een lamp die niet 98 procent aan energie verspilt door afgifte van warmte, maar die 80 tot 90 procent energie bespaart en acht keer zo lang meekan als een spaarlamp. Daarmee ben ik toen naar Philips ge-

In minder dan 50 woorden

- Ruud Koornstra werd duurzaam ondernemer na de verkoop van zijn tv-productiebedrijf.
- Hij verzamelde mensen om zich heen om te brainstormen over duurzame oplossingen.
- Met zijn rebels denken, geld, visie, durf en doorzettingsvermogen heeft hij met zijn teams o.a. de led-lamp en de elektrische auto in Nederland op de kaart gezet.

gaan. Zij moesten het produceren, vond ik, want zij hebben de fabrieken. Ik 'ben' niet van 'licht'. Ik ben van het verzinnen van ideeën en producten die de wereld beter maken.'

Steun van de overheid – en van Bill Clinton

Bij Philips werd Koonstra 'letterlijk de deur gewezen'. De led-lamp paste niet in de belangen van de Eindhovense multinational. 'Ik werd heel vijandig benaderd: 'Wat jij wilt, kan helemaal niet.' Philips, Osram en andere producenten hadden besloten dat de led-lamp pas tussen 2015 en 2018 klaar zou zijn voor marktintroductie. Eerst de gloeilamp rustig uitfaseren. Toen moest ik zelf mijn led-lampjes gaan produceren.'

Dat was het begin van *Lemnis Lighting*, dat de lichtmarkt zou penetreren met de Pharox led-lampen. Omdat hij met zijn led-verlichting tegen gevestigde belangen bleef aanlopen, zocht Koonstra steun bij de toenmalige milieuminister Jacqueline Cramer. 'We hadden straatverlichting ontwikkeld op basis van led, met heel weinig CO²-uitstoot. Die mocht nog niet op straat omdat niet voldaan werd aan een lichtwet uit 1931. Mijn lamp zou zogenaamd geen licht geven. Ik ben naar minister Cramer toe gegaan en in haar kantoor op tafel gaan staan met een led-lichtbak. Ik vroeg haar de gordijnen

van de volle maan, waar onze ogen uitstekend mee overweg kunnen. Cramer vond het een schitterende lamp. Ze zei het bizar te vinden dat de lichtindustrie mij zwart bleef maken. Philips huurde ook zogenaamde experts in die moesten aantonen dat mijn lampen geen licht gaven.'

Taskforce verlichting

Cramer besloot tot oprichting van de 'Taskforce Verlichting'. Koonstra: 'De klassieke lichtindustrie, ik als vertegenwoordiger van de lichtrevolutie en de overheid kwamen met elkaar om tafel te zitten. Wonderlijk hoe dat verder ging. Bij elke bijeenkomst kwam ik weer met iets nieuws dat de gevestigde producenten op de kast joeg. Maar na afloop van de vergadering kreeg ik te horen: 'Als mens ben ik het helemaal met je eens, maar ik heb nou eenmaal een groter belang (...).'

De Taskforce plaveide met rapporten als 'Zuinig licht; helde-re keuze' en 'De milieu-impact van lampen' de weg voor energiezuinige verlichting in huishoudens, de utiliteitsbouw en voor 200 pilots met openbare led-verlichting. De 'Richtlijn Ecodesign' van de Taskforce voor energiezuinige lampen werd door de Europese Unie omgezet in twee verordeningen. Led-pionier Lemnis Lighting zat op de eerste rij in een snel

Met de elektrische auto waren we eerst een attractie. Nu zijn we een industrie die het systeem verandert.

dicht te doen en de stekker van de lamp in het stopcontact te steken. Toen kon ze zien dat de lamp wel degelijk licht gaf, maar een ander soort licht dan het licht van de traditionele lantarenpaal. Onze led-straatlamp geeft het witte licht

CV Ruud Koonstra

Ruud Koonstra (1964, Rotterdam) behaalde zijn propa-deuse voor de pabo, maar werd tv-producent van pro-gramma's als Villa Felderhof, Lingo en Wintertijd. Na de verkoop van zijn productiebedrijf ID&Dtv (1999) werd hij pleitbezorger voor een duurzame wereld. In 2001 richtte hij initiëringsmaatschappij Tendris op, met merken als groene stroombedrijf Oxxio (later verkocht voor 144 miljoen), de Greencard van Visa, XXImo (hoofdsponsor van voetbalclub FC Twente), de Pharox-ledlamp en Algae Food&Fuel, systemen voor algenteelt. Koonstra is medeoprichter van de leerstoel Social Venturing aan Universiteit Nyenrode. Hij publiceerde ervaringen als groene ondernemer in 'Wat LED je?'

expanderende markt en sleepte een order voor 2,5 miljoen lampen in de wacht. Deelnemers van de Postcode Loterij konden eind 2009 gratis een led-lamp afhalen bij een Albert Heijn-filiaal. Koonstra kreeg ook een supporter uit onver-wachte hoek. 'Oud-president Bill Clinton had een paar jaar eerder bij een bezoek aan Nederland opgeroepen om klimaatvriendelijke technologie stimuleren. Clinton werd een enthousiast ambassadeur van onze led-lamp.'

De Consumentenbond riep de led-lampen van het AH-merk, Philips Iconic en de Pharox uit tot de meest energiezuinige verlichting. 'Maar alle drie merken', zegt Koonstra met een mengeling van triomf en ironie in zijn stem, 'waren gepro-duceerd door Lemnis. Philips moest wel met ons in zee. Ze konden de lampen zelf nog niet maken.'

Innovatie door het mkb

Het *World Economic Forum* koos Lemnis Lighting tot 'Best Technology Pioneer' van 2009. Koonstra: 'Opeens waren wij, als mkb-bedrijf nota bene, het meest innovatieve

bedrijf in licht. Voor Ikea maakten we vervolgens dimbare led-lampen voor circa 8 euro. Waarop de gevestigde industrie ons ervan beschuldigde de markt kapot te maken 'Ho ho,' reageerde ik, 'onze missie is het algemeen belang en niet het maken van torenhoge winsten. Met ons bedrijf *Innolumis* zijn we inmiddels marktleider in duurzame verlichting van straten, wegen, parkeerterreinen en bij natuurgebieden, waar je geen lichtvervuiling wil. Door lagere kosten voor onderhoud en energie verdient een led-

mere wereld veroorzaken, komen als een revolutie op ons af. Nieuwe communicatiemiddelen zijn vaak aanjagers van technologische doorbraken. Dankzij internet, apps en andere digitale tools kunnen we allerlei nieuwe producten en toepassingen lanceren. Ik vroeg laatst aan een volle zaal ondernemers hoeveel er een dataspecialist in dienst hadden. Er ging slechts één hand de lucht in, van ASML. Terwijl data juist ontzettend waardevol zijn bij innovatieprocessen en het stimuleren van duurzaam gedrag."

Het onethisch gedrag in de boardrooms van multinationals is extreem.

installatie zich in vier jaar terug. We hadden het voordeel dat enkele burgemeesters in onze pioniersfase hun nek durfden uit te steken door onze lamp bij hun op straat te plaatsen. Omwille van het maatschappelijk belang waren ze burgerlijk ongehoorzaam tegen wetgeving, die ver achter de technologie aanliep.'

'Geploeter in spelonken'

Is beschikbaarheid van geld een noodzakelijke bron voor innovatie? Heeft een innovatieplatform opstuwend effect? 'Geld', zegt Koornstra, 'is voor innovatie niet eens zo van belang. Het geld moet naar de implementatie van producten. Innovatie begint niet bij multinationals, maar met geploeter in schuurtjes en spelonken, met start-ups. Het mkb is een proeftuin vol ideeën. In plaats van dat multinationals of grote bedrijven deze ideeën doorontwikkelen en naar de markt brengen, lacht men mkb'ers uit. Hun ideeën worden gejat, waarna deze kleine ondernemers de nek wordt omgedraaid. Het onethisch gedrag in de boardrooms van multinationals is extreem.

Anderzijds moeten de kleintjes zich ook niet zo blijven afzetten tegen de groten. Ik ben daar zelf in de loop der jaren ook milder in geworden. Je moet gebruik maken van elkaars specifieke kwaliteiten. Maar dat uitgangspunt zie ik weer niet terug in het topsectorenbeleid van de overheid. Dat neemt de mkb'er niet serieus. In het overleg zitten een paar excuus-mkb'ers. Ik zie ook dat de overheid bezuinigt op innovatie in plaats van een visie te tonen. Iets als 'visie is als de olifant die het uitzicht belemmert', zei premier Rutte in zijn Schoo-lezing. Dan weet je genoeg'.

'Veel bestuurders van grote bedrijven blijven daar ook in hangen: 'Zonder visie hou ik het nog wel een tijdje vol.' Ik denk dat het bestaansrecht van multinationals, met hun wijze van opereren, zoals ze dat al decennia doen, op hun retour is. Technologische ontwikkelingen die een duurzaam

Mobiliteitspas

Koornstra noemt als voorbeeld het door Tendris gelanceerde mobiliteitsconcept *XXImo*, een mobiliteitspas in de vorm van een creditcard waarmee de zakelijke gebruiker kan tanken en parkeren, maar ook openbaar vervoer, vliegtickets en zakendiners kan betalen. De pas maakt een einde aan de ouderwetse manier van kilometers declareren. En werkgevers kunnen met de kaart via één centraal systeem inzicht krijgen in het milieueffect van reisbewegingen.



'Iedere keer als een gebruiker iets koopt, compenseren wij daar de CO²-uitstoot voor. Daar krijgt de gebruiker een overzicht van. Die begrijpt opeens veel beter de impact van zijn handelen en gaat uit zichzelf zijn gedrag aanpassen in een milieuvriendelijker richting. Vroeger moest je iets verbieden om mensen duurzamer te laten leven. Nu moet je producten maken die mensen graag willen hebben en die gebaseerd zijn op een ander idee over gebruik van energie en grondstoffen. Zoals de elektrische auto.'

Elektrische auto en steun van Balkenende

In Nederland was Koornstra een van de eersten die rondreed in een elektrische auto. Een sportwagen, want hij houdt

van snelle wagens. In een schuurtje in zijn woonplaats Lochem liet hij een Lotus ombouwen. 'Sneller dan een Porsche, en gemaakt van carbon. Een volle tank kost vier tot vijf euro. Energie uit het stopcontact. Genoeg brandstof in de accu voor een kleine 400 kilometer. Ik heb 'm een keer uitgeleend aan premier Balkenende, ook een autogek. 'Wat geil,' zei hij. 'Dit is de toekomst!'

Met twee geestverwanten richtte Koornstra in 2009 ter promotie van de elektrische auto het Formule E-team op, waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid gingen samenwerken. Koornstra herinnert zich dat hij werd uitge-

Postcode Loterij om 2,5 miljoen led-lampen uit te delen, kregen we een inspectiedienst van de overheid op ons dak. Die wilde onze complete led-productie uit de handel nemen op basis van één klacht over een kapotte lamp, met gevaar voor elektrocuteren. Het bleek een lamp te zijn die iemand anders, onbekend wie, in elkaar had geknutseld. Dan denk je al gauw aan opzet.'

'In alle Tendris-bedrijven zitten kwaliteitsmanagers, die kijken of we voldoen aan alle regels en keuringseisen. We komen afnemers ook ruim tegemoet als we een fout maken. Neem bijvoorbeeld nieuwe verlichting voor plantengroei in de tuin-

Durf, heb lef. En heb plezier in durven veranderen.

lachen als hij zei dat hij elektrisch reed voor een betere wereld. Maar vier jaar later, in 2013, rijden er in Nederland al circa tienduizend elektrische auto's rond. 'En het blijft groeien. Eerst waren we een attractie, nu zijn we een industrie, die een systeemverandering veroorzaakt. We gaan ook steeds meer van autobezit naar auto delen. De auto wordt een iPhone op wielen en zal binnen tien jaar zijn status-symbool verliezen. Bij de aankoop van een bundel auto-kilometers krijg je er straks een auto bij.'

Met de Tendris-onderneming *The New Motion*, die 70 procent van de E-rijders in Nederland bedient en samenwerkt met leasemaatschappijen, werkt Koornstra aan uitbreiding van het aantal elektrische oplaadpunten. Dat zijn er nu 9500. Dat moeten er meer worden, is de afspraak in het onlangs tot stand gekomen Nationaal Energieakkoord van de SER. Koornstra zat namens de Groene Zaak, een ondernemersplatform voor duurzaamheid, aan de SER-overlegtafel over het thema mobiliteit. 'De overheid moet het gebruik van de elektrische auto fiscaal bevoordelen', vindt Koornstra. 'En niet voor één kabinetsperiode, want dat zou de overheid onbetrouwbaar maken, maar zolang als het energieakkoord loopt. Tot 2040. We krijgen er schone lucht en een beter leefklimaat in de steden voor terug. We zullen ook meemaken dat er een link komt tussen elektrisch rijden en lokaal duurzame opgewekte elektriciteit.'

Kwaliteit is onze achilleshiel

Over de noodzaak van kwaliteitsmanagement in een onderneming die zich bij uitstek laat voorstaan op duurzaamheid is Ruud Koornsta zeer stellig. 'Kwaliteit is onze achilleshiel. We moeten het beste jongetje van de klas zijn. We zitten in een glazen huis. Omdat we de gevestigde belangen vaak onder druk zetten, zit men in de aanslag om onze producten af te kraken als iets niet in orde is. Kort na de actie van de

bouw. Led-verlichting die energievretende gloeilampen vervangt en door ons ontwikkeld is met de belofte dat die 25 jaar zou meegaan. In bepaalde gevallen ging het toch mis. Op onze kosten hebben we dat vervangen. We wilden leren om het beter te doen. Dat was ook bedrijfseconomisch van levensbelang. Het ging om miljoenen. Nu zijn wij een *'trusted partner'* in de tuinderswereld. Men ziet dat wij committed zijn om onze belofte waar te maken. Duurzaamheid is dus een manier van consistent met klanten omgaan. Duurzaamheid is ook zorgen dat je in de keten geen verliezers creëert.'

Heb plezier in durven veranderen

'Als je mij vraagt wat ik zakelijke leiders op een business school zou willen leren, dan is het wel het plezier in durven veranderen. Ik zou ze leren 'surfen', genieten van het onderweg zijn, met onverwachte situaties en tegenslagen omgaan. Volgens mij betekent het Latijnse woord *scuola* ook zoiets als 'je oordeel uitstellen'. Ik denk dan ook aan Vergilius: 'Zij die durven helpt het geluk'. Durven, het lef hebben, om een nieuwe toekomst te zien. En die met spullen onderbouwen. Alle middelen om het paradijs op aarde te realiseren, liggen op de plank.'

Auteur

Loek Kusiak (freelance journalist), met medewerking van Marjan Hoogendijk (kwaliteit.com).