

Vier keer uitgeloot voor geneeskunde.

Dan maar Business en Finance gestudeerd en consultant geworden.

Maar na tien jaar New York nam **Carolien de Bruin** ontslag bij Deloitte en begon in 2015 haar eigen onderneming C-Change. Haar droom is met investeerders en bedrijfsleven de zeventien Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties te helpen bereiken.

Het was een *reality check*: na tien jaar in New York kwam Carolien de Bruin (40) terug naar Nederland. Ze verliet haar baan als *associate partner* bij Deloitte, de consultancyreus met 240.000 werknemers. Eén van haar klanten was het World Economic Forum geweest; de jaarlijkse samenscholing van regeringsleiders en CEO's in het Zwitserse kuuroord Davos. Maar die wereld liet ze achter zich toen ze in 2015 besloot een eigen *tech start-up* en adviesbureau te beginnen. 'Er zijn echt momenten waarop ik denk: waarom was het ook al weer een goed idee om bij dat salarisstrookje weg te lopen?', vertelt ze eerlijk. 'Vroeger kreeg ik iedereen aan de telefoon, omdat ik belde namens Deloitte of het World Economic Forum. Als je niet langer zo'n *brand* op je hoofd geplakt hebt, moet je wel wat vaker bellen of mailtjes sturen.'

Toch is De Bruin door de RUG uitverkozen tot Alumnus van het jaar. De reden is precies die nieuwe *start-up* C-Change die ze september 2015 in Amsterdam begon. Met dit kleine adviesbureau, met vijf man personeel, wil ze organisaties, investeerders en het bedrijfsleven meenemen in de droom die de Verenigde Naties op het jaar 2030 hebben geprojecteerd. In dat jaar moeten zeventien Sustainable Development Goals zijn bereikt, waaronder: geen honger, geen armoede, goed onderwijs, gendergelijkheid, schoon water en sanitatie, groene energie, economische groei, minder ongelijkheid en minder klimaatopwarming.

Idealistische consultant

Ruim twintig jaar geleden wees weinig er nog op dat De Bruin zich ooit als een idealistische consultant zou gaan opwerpen, en dat

'Als kind wilde ik altijd zuster worden'

Carolien de Bruin
Alumnus van het Jaar



termen als *impact investment*, *environment friendly* en *support machine* in haar mond bestorven zouden liggen. ('Dit is een enorm specialistisch gebied', verontschuldigt ze zich. 'Ik moet soms wat minder terminologie gebruiken.')

In 1996 arriveerde ze in Groningen, waar ze bedrijfskunde ging studeren en zich later specialiseerde in Finance. Maar aanvankelijk was dat niet de bedoeling. Ze had kinderarts willen worden. 'Als kind wilde ik altijd zuster worden, omdat mijn oma dat was', vertelt ze, 'en daarna kwam ik erachter dat ik ook dokter zou kunnen worden. Maar ik ben uiteindelijk vier keer uitgeloot voor geneeskunde. Dat is het pad geweest waarvan ik af heb moeten wijken. Toen ben ik in een week alle studies in Nederlandse steden gaan bekijken waarvan ik dacht dat ik ze leuk kon vinden. Op maandag bedacht ik nog dat ik rechten in Maastricht ging doen en besloot toen op dinsdag *Business* in Groningen te gaan studeren. Het was een beetje *at random*, maar ook vrienden gingen naar Groningen toe.'

Oude droom

Overigens heeft ze het gevoel dat ze met C-Change, via een lange omweg, toch weer terug is bij die oude kinderdroom. 'Ik ben met onze start-up aan de kant van de *impact* gaan zitten, aan de kant dat je iets wilt betekenen voor de mensen om je heen. Om die verbinding te zien heb je niet zoveel fantasie nodig, hoor. We spreken nu bijvoorbeeld regelmatig met Philips: zij realiseren zich dat zij met hun *healthcare* producten niet de *bottom of the pyramid* bereiken, niet de mensen die minder dan een paar dollar per dag te besteden hebben. Als onderdeel van de duurzame markten waar zij naar toe willen – dat zijn eigenlijk de minderbedeelden – runnen zij nu in Zuid-Afrika klinieken waar medische producten van henzelf en ook van anderen beschikbaar zijn.'

Een voorbeeld van zo'n medisch product is een opwindbare hartslagmeter voor foetussen. De Bruin: 'Het is mijn expertise om te vertellen hoe Philips dat financieel duurzaam kan doen en hoe zij kapitaal kunnen aantrekken van grote stichtingen en overheden. Ik heb niet een officieel partnerschap met hen, maar dit is wel werk dat illustreert wat we met C-Change doen.'

New York

Maar eerst nog terug in de tijd: na haar afstuderen in 2000 rolde ze de wereld van de consultancy binnen. Ze ging werken bij het strategisch adviesbureau Monitor Group. Eerst in Amsterdam, later in New York. 'Dat waren de gewilde banen: je werd óf *investment banker*, óf strategisch consultant. Het ene moment was ik nog student, daarna was ik veel op het vliegveld, in hotels met *room service*, en had ik een mooi appartement in Parijs. In deze tijd werkte ik voor cosmeticaklanten, farmaceutische bedrijven en bierbrouwers.'

Eind 2005 vertrok ze naar New York. In die jaren dook de term 'impact investment' op: investeren in projecten die het goede voor hebben met mens, milieu en

maatschappij. Er zit meer dan 200 biljoen dollar in de kapitaalmarkten, die hier allemaal voor aangewend kunnen worden. Enige voorwaarde: bedrijven willen *return on investment*, zonder veel risico. Op dat punt zit de expertise van mensen als Carolien de Bruin.

C-Change

Twee jaar nadat Monitor Group was overgenomen door Deloitte besloot ze terug te gaan naar Nederland. Om dichterbij familie te zijn, maar ook om meer te bereiken. 'Je ziet dat steeds meer CEO's het over duurzaamheid hebben. Tegelijkertijd denk ik dat het net iets te vaak gezegd wordt, maar intern niet serieus genomen. Het is ook ontzettend lastig om *sustainability* naar binnen te trekken. Als je ziet wat een warenhuisketen moet doen om zeker te weten dat er geen pesticiden in hun producten zitten, of dat de chocola die zij verkopen zonder slavenarbeid is gemaakt. Ik dacht: we kunnen wel heel veel strategieën blijven schrijven, maar voor echte verandering zijn andere oplossingen nodig. Ik kon dat beter doen buiten een groot bedrijf als Deloitte, dat uiteindelijk toch met name op winst gestuurd wordt. Ik kan beter het kleine loodsbootje zijn dat het grote schip de haven inleidt dan op het grote schip zitten, waar je minder wendbaar bent.' C-Change wil nadrukkelijk inzetten op technologie.

Zo levert het bedrijf *community portals* aan netwerken en organisaties. Een voorbeeld is www.sdgateway.nl, meer dan honderdvijftig Nederlandse bedrijven, investeerders, kennis-

instituten, overheden en ngo's die zich hebben verbonden aan de Sustainable Development Goals (SDG) van de VN. C-Change werkt samen met de VN om vergelijkbare portals ook in andere landen uit te rollen.

Enabler

Maar De Bruin blijft ook een ouderwetse consultant: dat betekent veel marktonderzoek doen en partijen tot elkaar brengen. Eind 2016 ondertekende de Nederlandse financiële sector een eigen SDG-investeringsagenda, en overhandigde die aan De Nederlandsche Bank en het Nederlandse kabinet. C-Change was een belangrijk oliemannetje tijdens de totstandkoming van deze samenwerking tussen onder andere ABN Amro, Achmea, ING, Delta Lloyd en pensioenfondsen PGGM. Of zoals De Bruin het zelf zegt: 'We willen vooral een *enabler* zijn.'

Tot slot een oproep aan iedereen die dit leest. 'We hebben allemaal een verantwoordelijkheid naar de komende generaties', zegt ze. 'Iedereen moet voor zichzelf bedenken: wat betekent dit voor mij, in mijn professionele setting, voor mij als investeerder, maar ook als vader of moeder, en als consument? Waar gaan mijn spaargeld en mijn pensioengeld naar toe? Denk erover na wat jouw eigen *foot print* is. Spaarders moeten tegen hun banken en pensioenfondsen zeggen: ik wil niet dat je in tabak of wapens investeert, maar in hernieuwbare energie. Want uiteindelijk moet de verandering zitten bij degenen die de producten kopen. We moeten allemaal zeggen: "Ik betaal een dubbeltje meer omdat ik de biologische melk uit het schap pak".'

'Wij willen vooral een enabler zijn'