

‘Duurzaamheid moet nestelen in de genen van bedrijven’

Wie kan er nog zonder duurzaam ondernemen? De deelnemers aan deze Rondetafel zagen het fenomeen binnen hun bedrijfsmuren gestaag inburgeren. ‘Zowel bedrijven als overheden moeten duurzaam leiderschap creëren.’

Interview Herman Bol Tekst Jeroen Siebelink Fotografie Marco Bakker

at ze op voorhand gemeen hebben: een duurzame carrière. Eleonor Hintzen is al zeventien jaar directeur van adviesbureau Good Company, Kees van der Waaij werkt ruim dertig jaar voor Unilever, en gastheer Peter de Wit trad bijna veertig jaar geleden in dienst van Shell. Van der Waaij en De Wit zagen ‘hun’ Unilever en Shell in de loop der jaren de kanteling maken naar duurzaam opererende multinationals. Hintzen moest begin jaren negentig nog geregeld de zeepkist op om uit te leggen waar dat nou goed voor was, dat maatschappelijk verantwoord ondernemen. Nu is alles anders, stelt het trio vast: duurzaam ondernemen is een zakelijke noodzaak, waarbij rendement voorop staat.

Interviewer Herman Bol gooit bij aanvang van het gesprek meteen de knuppel in het hoenderhok, als hij Hintzen confronteert met een van haar columnis; daarin schreef ze ‘dat mvo onzin is’.

Eleonor Hintzen (EH): ‘Ik bedoelde daarmee dat wat mij betreft dat hele begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen kan verdwijnen. De term impliceert dat ondernemers zouden kunnen kiezen tussen maatschappelijk verantwoord en maatschappelijk onverantwoord ondernemen. Maar in de huidige geglobaliseerde samenleving bestaat die keuze niet meer. Ondernemers moeten per definitie zorg hebben voor efficiency, zorg en kwaliteit van hun bedrijfsprocessen. Dat is gezond ondernemen en daarmee vanzelf maatschappelijk verantwoord.’

Kees van der Waaij (KvdW): ‘Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen is verwor-

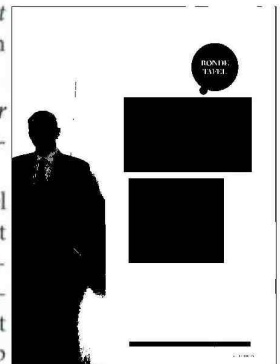
den tot containerbegrip. Dat stoort me. Iedereen doet eraan, en laat zich erop voorstaan.’

Peter de Wit (PdW): ‘Binnen Shell hebben we het nooit over maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar over duurzame ontwikkeling. Een begrip dat voortkomt uit onze *business principles*. En dat inmiddels ons dagelijks doen en laten mede bepaalt. Als wij bijvoorbeeld met een groot investeringsplan naar de Board gaan, moeten we daar altijd in opnemen wat de effecten en kosten zijn op gebied van bijvoorbeeld de uitstoot van CO₂. Dat was tien jaar geleden nog wennen, maar nu vinden we dat heel normaal.’

KvdW: ‘Duurzaam ondernemen is een keuze, maar bij sommige bedrijven zit het in de genen. De oprichters van Unilever bouwden al eind 19^e eeuw Port Sunlight, een tuindorp voor medewerkers. Dit dorp was gebaseerd op aandacht voor educatie, milieu en gezonde arbeidsomstandigheden. *Doing well by doing good*, we doen business voor de lange termijn, dat is het credo van Unilever. Onze nieuwe bestuursvoorzitter Paul Polman wil Unilevers omzet verdubbelen, *whilst reducing our impact on the environment*. Dat is een heel ambitieuze en duurzame doelstelling.’

◦ *In de media, op scholen, iedereen heeft ‘t over duurzaam ondernemen. In hoeverre komt deze tendens voort vanuit consumenten?*

EH: ‘Aanvankelijk hebben consumenten heel lang het vertrouwen gehad dat het wel klopte wat bedrijven deden. In mijn tijd bij de Body Shop, begin jaren negentig, deden we veel onderzoek onder consumenten. Er was toen de nodige aandacht voor dierenwelzijn. Dierproeven voor make-up



werden massaal afgewezen. Wij speelden daar met onze producten op in, maar desgevraagd bleek dat slechts 2 procent van onze klanten onze producten kocht omdat deze niet op dieren waren getest. De rest noemde alleen producteigenschappen als geur en kleur. Midden jaren negentig brak het bewustzijn onder consumenten opeens door. Met als duidelijke aanleidingen Shells Brent Spar-affaire in 1995, en het jaar daarop de terugtrekking van Heineken uit Birma.'

PdW: 'Dat is inderdaad de grote verandering: het blinde vertrouwen dat consumenten in bedrijven hadden, is verdwenen. Je moet als bedrijf vandaag de dag per definitie transparant opereren, vanuit een maatschappelijke context. En daarbij is een perfecte technische oplossing maatschappelijk gezien niet altijd de juiste oplossing. Dat was voor ons de les van de Brent Spar.'

KvdW: 'Ik zie wel een kloof in het consumentengedrag. Enerzijds willen consumenten vooral betaalbare producten, anderzijds willen ze dat die producten fatsoenlijk geproduceerd zijn, zonder negatieve consequenties voor arbeidsomstandigheden in de fabriek of voor het milieu. Zodra er een crisis is, denk aan BSE, MKZ of de varkenspest, kiezen mensen voor de betere, vertrouwde merken, die een duurzaam karakter hebben. Maar zodra dat gevaar voorbij is, rennen ze weer naar de Kiloknaller. Het komt en het gaat.'

EH: 'Al is er meer bewustzijn, ik denk dat burgers de verantwoordelijkheid voor duurzame producten bij bedrijven leggen. Die moeten het doen, en als ze het goed doen, dan koopt de consument hun producten. Maar consumenten zullen niet nadrukkelijk duurzame producten eisen.'

◦ *Wat is de impact van de crisis op duurzaam ondernemen?*

PdW: 'Die zou negatief kunnen uitpakken omdat de druk op performance zeer sterk is toegenomen binnen bedrijven. Ook binnen Shell staan we sinds de crisis meer dan ooit onder geweldige financiële druk. Komt ook omdat we weten dat de vraag naar energie de komende dertig jaar verdubbelt, terwijl de voorraad fossiele brandstoffen eindig is. Wij moeten ervoor zorgen dat die energie er straks toch is, met gelijktijdige reductie van de uitstoot van CO₂. Deze crisis betekent niet dat wij minder duurzaam gaan opereren. Integendeel. Veelzeggend is onze eind januari bekendgemaakte joint venture met de Braziliaanse ethanolproducent Cosan. Daarmee investeren we gezamenlijk, crisis of niet, in een business van twaalf miljard dollar. Met als topprioriteit de productie van bio-brandstof, goed voor 80 procent minder uitstoot van CO₂ vergeleken met fossiele brandstoffen.'

EH: 'Deze crisis is een breukpunt: dit is de tijd dat het kaf van het koren wordt gescheiden. De ene groep bedrijven gaat *back to basics*, wat ten koste gaat van hun duurzame activiteiten, de andere groep zet juist nu volop in op duurzaamheid. Dat zijn de koplopers die de kansen zien. Ik vrees overigens wel dat de aandacht voor duurzaam-

heid kan verslappen. Niet zozeer vanwege de crisis, maar vooral omdat steeds meer de nadruk wordt gelegd op technologie. Neem *cradle-to-cradle*: dat concept is erg abstract en *technology driven*. Daarmee loop je het risico dat een paar begeesterde mensen het gaan trekken, terwijl de grote gemeenschap ondertussen afhaakt.'

KvdW: 'In mijn ogen is deze crisis vooral erg heilzaam. Het is nu duidelijker dan ooit dat bedrijven moeten samenwerken met andere stakeholders om de grote problemen van nu – denk aan watertekorten, voedselschaarste en de milieuproblematiek – aan te kunnen pakken. En dan begin je bij je eigen expertise. Wij zijn groot met ons duurzame landbouwprogramma, zo behoren we tot een van 's werelds grootste inkopers van palmolie, thee en tomaten. Op die terreinen werken we hard aan duurzaamheid.'

PdW: 'Ik denk dat de crisis bedrijven dwingt optimale oplossingen te zoeken in hun doelen ten aanzien van duurzaamheid. Dat is overigens niet altijd makkelijk met groeiende regelgeving vanuit Brussel, wanneer die haaks staat op wat Den Haag ambieert met haar eigen regels.'

◦ *Waarom eist Unilever simpelweg niet van ál haar leveranciers dat ze duurzaam produceren?*

KvdW: 'Zo eenvoudig is dat niet. Al zijn we flink op weg. Neem thee. Dat wordt geproduceerd onder vaak slechte sociale omstandigheden. Theeboeren hebben weinig inkomen, de productie heeft negatieve gevolgen voor het milieu. Unilever is om de tafel gaan zitten met een aantal ngo's. Uitkomst is dat zij onze thee certificeren zodra bewezen is dat deze op duurzame wijze is geproduceerd. Iedereen wint: de theeboeren krijgen een beter inkomen, wij zetten meer thee af, en de consument drinkt duurzame thee. Of neem palmolie: binnen vijf jaar is al onze palmolie gecertificeerd. We zetten dus grote stappen voorwaarts. Bovendien hebben we een *Business Partner Code* en verwachten we van onze zakenpartners dat zij onze normen en waarden in het zakendoen delen.'

EH: 'Bedrijven moeten de eerste stap zetten, maar ze moeten het maatschappelijke tij wel mee hebben. Unilever verkoopt nu sterk geconcentreerde wasmiddelen, die beter zijn voor het milieu. Maar Kees, dat hadden jullie tien jaar geleden ook al kunnen doen. Punt is dat consumenten dat toen niet hadden gekocht, omdat ze het te duur zouden vinden. Nu komt die duurzame boodschap veel beter aan.'

◦ *Wat betekent duurzaam ondernemen voor de eigen identiteit van een bedrijf, en voor zijn aantrekkingskracht richting medewerkers?*

PdW: 'Eleonoor noemde net de sterkere focus op technologisering. Voor een bedrijf als Shell geldt dat natuurlijk zeker, omdat wij naar onze aard een zeer technologisch bedrijf zijn. Zo moeten we steeds dieper de zee in om olie te boren, en dat vergt de nodige techniek. Wij zijn op de arbeidsmarkt een aantrekkelijke partij, maar ik merk wel dat het aspect van duurzaamheid bij ons ope-

renen flink wordt meegewogen. Wat betreft onze eigen medewerkers, ik vind dat we nog steeds wel wat te veel met onszelf bezig zijn, en te weinig met de buitenwereld. We zijn een multinational, maar waar ook ter wereld opereren we volledig lokaal. En dus moeten we altijd met de lokale bevolking in gesprek blijven. Dat kan soms nog wel wat beter.'

EH: 'Mee eens, je moet met duurzame issues altijd alle externe betrokkenen meenemen in processen. Hoe mis dat kan gaan, zie je bij de discussie over de ondergrondse CO₂-opslag in Barendrecht. Lokaal is daar veel weerstand tegen, alleen al omdat inwoners zich vanwege gebrek aan informatie geen gefundeerd oordeel over het nut van dit project kunnen vormen. Omdat het ze nooit goed is uitgelegd.'

PdW: 'Daar heeft de overheid flinke steken laten vallen. De regering had het waarom van dit project, waarom het zo belangrijk is voor Nederland, eerder en breder moeten uitdragen. Wij kunnen hooguit lokaal communiceren, maar dat zet te weinig zoden aan de dijk.'

EH: 'De overheid wil nu zelf verduurzamen, maar legt alleen maar prioriteit op duurzame inkoop. Maar dat is echt veel te mager. Het gaat er niet alleen om welke bureaustoelen je voor het ministerie bestelt. Je moet als overheid duurzaam leiderschap creëren. Dat ontbreekt nu totaal.'

◦ *Zou de overheid niet, à la Tabaksblat, een Code Duurzaamheid moeten lanceren?*

KvdW: 'Zelfregulering is heel belangrijk. Veel Nederlandse bedrijven lopen met hun duurzame gedrag voorop in hun sector, denk aan TNT, Akzo-Nobel, DSM, KLM. En ook aan Shell en Unilever. Dat vind ik veelzeggend. Fatsoenlijk zakendoen zit in je hart. Zo'n Code vind ik op zich niet nodig. Maar dat de voorstellen van de Commissie Burgmans op het gebied van MVO nu ook deel uitmaken van de zelfreguleringscode Tabaksblat vind ik een prima zaak.'

EH: 'Een Code is niet realistisch. En inderdaad onnodig. Want als je het als bedrijf op duurzaam gebied niet goed doet, word je vroeg of laat gepakt door de klant. Die laat je dan geheid links liggen. En wie wil er nog bij je komen werken?'

◦ *Verduurzaamt het begrip duurzaamheid, of wordt het pleit de komende jaren toch beslecht door de cynici?*

KvdW: 'Ik ben en blijf optimistisch. Een bedrijf als het onze móet wel duurzaam ondernemen. Kijk ik vanuit de samenleving, dan zie ik inmiddels toch een permanente druk om nu werkelijk iets te gaan doen. Willen wij onze kleinkinderen belasten met hetgeen wij hebben gedaan, of hebben nagelaten?'

PdW: 'Zoals voor zoveel bedrijven geldt ook voor ons dat het een zakelijke noodzaak is en blijft om duurzaam te opereren. Anders krijgen we geen project meer van de grond. Ik bespeur in veel bedrijven een groeiende gewaarwording van dit proces en denk dat dat uiteindelijk een verankerd automatisme wordt.'

◦ *Tot slot, wat is jullie boodschap?*

PdW: 'Bedrijven moeten niet alleen goed naar hun externe omgeving kijken, maar hun eigen "duurzaamheidscode" ontwikkelen. Ze moeten daar naar handelen op lokaal niveau en daarbij het zicht op de lange termijn niet verliezen.'

KvdW: 'De overheid heeft weliswaar de sleutelgebieden omarmd, maar ik mis vaak het breder wenkend perspectief vanuit onze regering, denk aan investeringen in de kenniseconomie. Onze duurzame kennis en gedrag zouden moeten uitgroeien tot een kansrijk exportproduct. Dat kan alleen gebeuren als we een inspirerende visie krijgen voorgeschoteld.'

EH: 'Zowel bedrijven als overheden moeten duurzaam leiderschap creëren. Dat is ongenadig belangrijk. Anders krijg je duurzaamheid nooit in de genen van burgers en bedrijven. En blijft het al met al een tamelijk heilloze exercitie van een kleine groep mensen.'

'We zijn nog steeds wat te veel met onszelf bezig en te weinig met de buitenwereld' 'Mvo is verworpen tot een containerbegrip. Dat stoort me' 'Consumenten hebben heel lang het vertrouwen gehad dat het wel klopte wat bedrijven deden'

Eleonoor Hintzen

(47) startte haar loopbaan in 1989, na een studie psychologie, bij The Body Shop. Na uiteenlopende commerciële functies richtte ze met twee collega's in 1993 Good Company op, destijds het eerste adviesbureau voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland. Ze werkt voor multinationals, de overheid en het mkb.



Kees van der Waaij (58) is directievoorzitter Unilever Nederland Holdings. In 1976 startte hij bij Unilever als management accountant. In 1983 werd hij chief accountant en secretary van Unilever-dochter Crosfield Chemicals, drie jaar later werd hij de assistent van de CFO van Unilever in Londen. In 1998 trad hij toe tot de RvB van Unilever Nederland Holdings als financieel directeur. Sinds 2001 is Van der Waaij directievoorzitter van Unilever Nederland Holdings.

Peter de Wit (59) is president-directeur Shell Nederland. Na zijn studie economie trad hij eind 1970 in dienst van Shell. Hij werkte in verschillende – met name commerciële – functies in Australië, Nederland, de VS, Engeland, Singapore, Hong Kong en Maleisië. In 1990 nam hij ontslag, om voor zichzelf te beginnen in Australië, 'maar de drang naar de internationale oliewereld was groot genoeg voor mij om weer terug te komen bij Shell'.



Herman Bol is lid van de Raad van Bestuur van het Universitair Medisch Centrum Utrecht.

