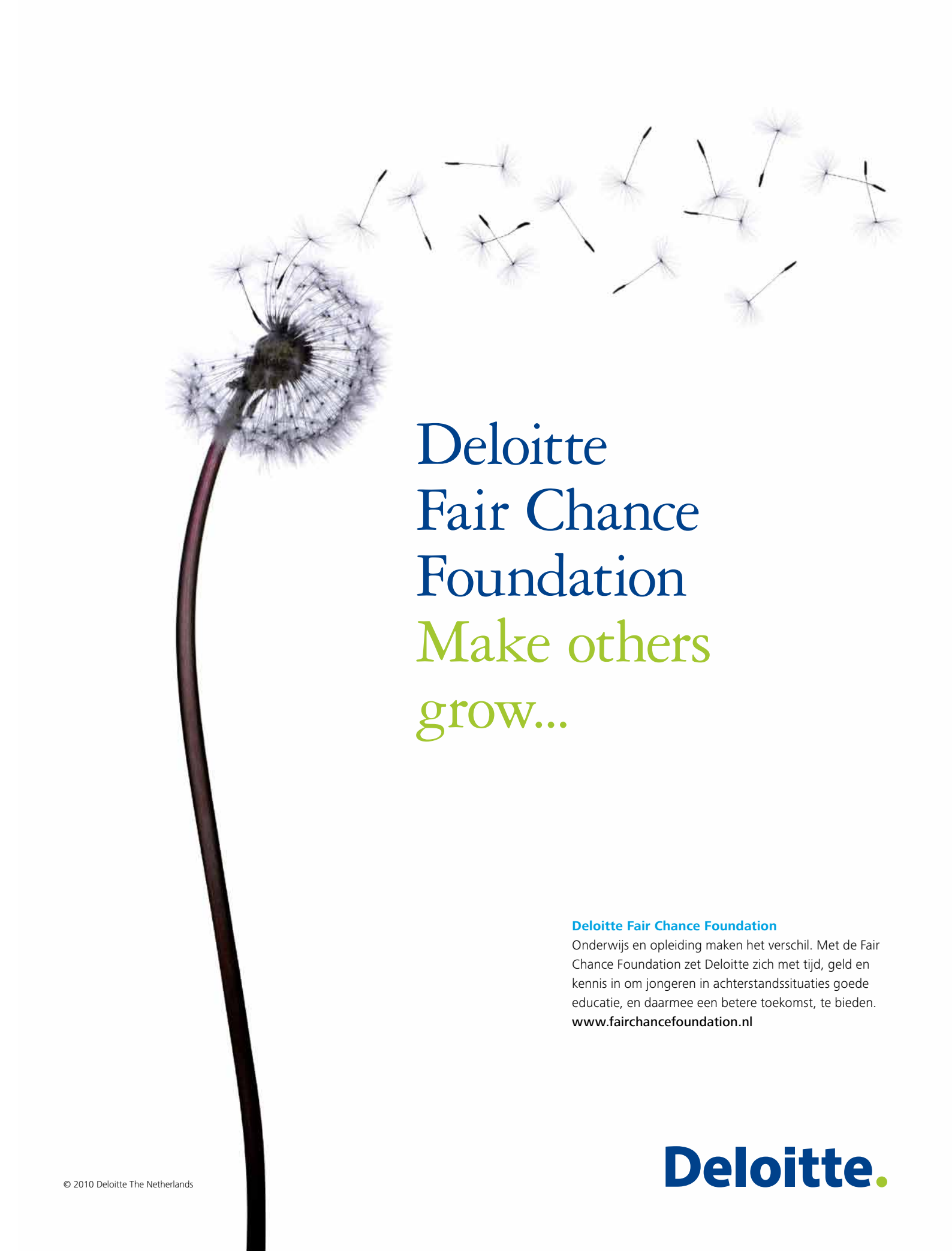
management scope

A MEETING OF MINDS

De duurzame commissaris

DE AGENDA VAN DE COMMISSARIS SPECIAL IN SAMENWERKING MET DELOITTE januari 2011



Deloitte Fair Chance Foundation

Make others grow...

Deloitte Fair Chance Foundation
Onderwijs en opleiding maken het verschil. Met de Fair Chance Foundation zet Deloitte zich met tijd, geld en kennis in om jongeren in achterstandssituaties goede educatie, en daarmee een betere toekomst, te bieden.
www.fairchancefoundation.nl

Deloitte.

© 2010 Deloitte The Netherlands

INHOUD

AAD GOUDAPPEL

MARCEL BAKKER

MAURITS GIESEN

MICHEL MEES

LARS VAN DEN BRINK

06 INLEIDING
Steven Schuit over de noodzaak van een groene agenda.

JONGE COMMISSARIS
10 **Mijntje Lückerath-Rovers**
30 **Kristiaan Nieuwenburg**
46 **Steven ten Have**

12 RONDE TAFEL
De heren **Storm, Wakkie en Hazewinkel** slijpen de groene messen.

INTERVIEW
22 Nutreco-topman **Wout Dekker** wil de wereld verantwoord voeden.
32 **Irene Asscher** pleit voor regels als het gaat om duurzaam ondernemen.
40 Achmea-CEO **Willem van Duin** is het stadium van vrijblijvendheid voorbij.

CASE
36 **Schoonmaakbedrijf CSU** over duurzaam personeelsbeleid.
48 Het Zweedse warenhuis **IKEA** is zuinig op grondstoffen.

ANALYSE
18 De **Deloitte Commissarissen Survey** legt commissarissen langs de groene meetlat.
27 Duurzaamheid is een **strategisch** onderwerp geworden.
44 **Beloningsnormen** zijn schijnoplossingen, meent Don-Tobias Jol.

21 Q&A
Beleggerorganisatie **Eumedion** over groene commissarissen.

COLOFON 2011

MANAGEMENT SCOPE
A meeting of minds, is een uitgave van Scope Business Media. Kerkstraat 54, 1191 JB Ouderkerk a/d Amstel

DIRECTEUR/UITGEVER
Walter Vesters

HOOFDREDACTIE
Irene Schoemakers

EINDREDACTIE
Jacqueline Hoefnagels

REDACTIECOÖRDINATOR
Cara de Vlaming

BASISONTWERP/ART DIRECTION
Marjolein Rams

VORMGEVING
thielenpeters

BEELD COVER
Aad Goudappel

BLADMANAGER
Martijn Lub

MEDEWERKERS
Marcel Bakker, Lars van den Brink, Geert Dekker, Maurits Giesen, Aad Goudappel, Hollandse Hoogte, Linda Huijsmans, Suzanne Karsters, Paul Groothengel, Rob Hartgers, Michel Mees, Koen van Santvoord, Marike van Zanten,

ADMINISTRATIE EN REDACTIE
Postbus 23, 1190 AA Ouderkerk a/d Amstel, T 020 311 37 99, F 020 696 48 74

© 2011 Niets in deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt doormiddel van druk, foto-kopie of op welke andere wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondernemer van de toekomst zoekt begeleider!

Leren ondernemen is een kwestie van doén: echt zaken doen in de praktijk. Jong Ondernemen zoekt vrijwilligers die jongeren willen begeleiden op hun weg naar ondernemerschap.

Word begeleider

U inspireert en adviseert leerlingen/studenten bij het opzetten en runnen van een eigen bedrijf.

…of coördinator!

Vanuit Jong Ondernemen bent u aanspreekpunt en sparringpartner voor scholen en begeleiders.

Springplank naar ondernemerschap

Jong Ondernemen kweekt met haar programma's op alle onderwijsniveaus begrip en enthousiasme voor ondernemend denken en handelen. De inhoud van de programma's verschilt per schooltype, de aanpak is overal gelijk: ondernemen in de praktijk.

Aanmelden?

Mail naar info@jongondernemen.nl of kijk op www.jongondernemen.nl > vacatures.

Jong Ondernemen is maatschappelijk partner van de Deloitte Fair Chance Foundation. www.fairchancefoundation.nl

Jong Ondernemen

Springplank naar ondernemerschap

VOOR WOORD

VOLHOUDBAARHEID

Zoals voor zoveel begrippen hebben de Zuid-Afrikanen ook voor duurzaamheid een fraai woord: 'volhoudbaarheid'. Maar er komt nog meer moois uit Zuid-Afrika, en dan doel ik niet op Kaapse wijnen. Ook de meest vooruitstrevende Corporate Governance Code in de wereld, King III genaamd, komt hier vandaan en dat brengt duurzaamheid meteen waar het hoort: hoog op de agenda van de CEO en de raad van commissarissen.

Het gaat bij duurzaamheid niet alleen om het belang van het milieu, maar ook om de economie en om het sociale aspect. Bij *People, Planet, Profit* draait het vooral om de balans tussen drie onlosmakelijk met elkaar verbonden elementen. Met duurzaamheid kunnen we alleen serieuze stappen maken als het geïntegreerd wordt aangepakt. Dat geldt zowel voor de bedrijfsvoering bij Deloitte als voor de uitvoering van onze dienstverlening bij klanten.

Gelukkig wordt steeds duidelijker dat duurzaamheid geen hype meer is, maar met de juiste aanpak een uitstekende basis vormt voor stabiliteit en winstgevendheid. Verscheidene Nederlandse bedrijven behoren op dit gebied al bij de wereldtop. In de meest recente versie van de jaarlijkse Dow-Jones Sustainability Index bezetten zes (gedeeltelijk) Nederlandse bedrijven de hoogste posities in hun sector: Akzo Nobel en DSM, Air France-KLM, Philips, TNT en Unilever. Al deze zes bedrijven zijn trouwens klant van Deloitte.

Het is van groot belang om duidelijk over duurzaamheid te communiceren, want onbekend maakt onbemind, zo stelt ook Nutreco-topman Wout Dekker die ik voor *Management Scope* mocht interviewen. Duurzaamheid is inmiddels ook stevig verankerd aan de governance-kant van zijn organisatie, wat mij betreft een ideaal toekomstbeeld.

Bij Deloitte doen we er zelf ook alles aan om ervoor te zorgen dat duurzaamheid in onze genen gaat zitten. Maar dat is niet de belangrijkste uitdaging. Ons doel is pas bereikt als duurzaamheid ook in de genen van onze klanten zit. Zij kunnen hierbij volledig rekenen op onze bewezen expertise in 'volhoudbaarheid'. En dat is een belofte, die Deloitte 'getrou sal nakom'!

Roger Dassen,
bestuursvoorzitter Deloitte Nederland

ANALYSE

BEKERING IN DE BOARDROOM

Duurzaamheid wordt in veel Nederlandse bestuurskamers soft gevonden. Commissarissen kunnen proactief een omslag tot stand brengen: hameren op strategieaanpassing, een governancecommissie instellen en zélf praten met NGO's.

Tekst Steven Schuit Illustratie Aad Goudappel

In de top van de Dow Jones Sustainability Index staan ook dit jaar weer drie Nederlandse bedrijven: DSM, TNT en Unilever. Daar zouden we in Nederland trots op moeten zijn, maar het nieuws haalde niet eens de voorpagina's. *Sustainability* wordt kennelijk nog steeds als een soft onderwerp gezien, ook door veel bestuurders en commissarissen. Terwijl het ontbreken van een duurzame strategie keiharde consequenties kan hebben. Kunnen de ondernemingsactiviteiten wel worden voortgezet wanneer de grondstoffen uitgeput raken? En worden de producten en diensten wel afgenomen zonder een *license to operate*?

Good corporate citizenship is dan ook puur eigenbelang. Wie met zijn bootje tegen de maatschappelijke stroom in roeit, zal uiteindelijk omslaan door de *naming & shaming* van media en niet-gouvernementele organisaties (NGO's). Bovendien zullen politici zich over de vuile was ontfermen wanneer de ondernemingen die zelf die niet grondig genoeg ter hand nemen.

Ondernemingen moeten hun plek in de samenleving dus verdienen. Dat zeg ik niet als een gelovige van de duurzaamheidkerk, maar als jurist. Naast een license to operate, een maatschappelijk mandaat, moeten ondernemingen ook aantonen dat ze hun *license to incorporate* waard zijn. Sinds de oprichting van de Verenigde Oost-Indische Compagnie in 1602 hebben vennootschappen wereldwijd een beperkte aansprakelijkheid. In ruil voor dat privilege worden ondernemingen geacht zich verantwoordelijk te gedragen en een hoger doel te dienen dan alleen het maken van winst. Amerikaanse rechters kunnen ondernemingen die zich niet aan de regels houden zelfs hun rechtsvorm ontnemen.

Duurzaamheid moet daarom op de agenda van elke onderneming staan en daar ligt een belangrijke rol voor de commissarissen. Zij moeten immers de belangen behartigen van àlle *stakeholders* van de onderneming. Commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen moeten bovendien toezien op de naleving van de bepaling over maatschappelijk verantwoord ondernemen in de code-Frijns, hoe beperkt dit onderwerp daarin ook geadresseerd wordt.

Ook de samenleving verlangt steeds meer transparantie op dit gebied. In het verslag van de raad van commissarissen komt maatschappelijk verantwoord ondernemen echter niet of nauwelijks aan bod. Commissarissen zijn zich kennelijk nog onvoldoende bewust van het feit dat de Nederlandse wetgever eist dat er over dit thema externe verantwoording wordt afgelegd. Aan de andere kant willen commissarissen wellicht eerst concrete resultaten zien voor ze ermee naar buiten treden. Verstandig, want

als je duurzaamheid misbruikt om de onderneming op een goedkope manier te profileren, word je naderhand nooit meer geloofd.

ONRUST BIJ BESTUURDERS

Welke rol kunnen commissarissen spelen? Allereerst kunnen ze *awareness* in de boardroom creëren. De startvraag die ze daarbij aan het bestuur kunnen stellen is de volgende: waar botst de strategie met duurzaamheid en hoe moet de koers worden aangepast? Vaak leidt die vraag tot enige onrust bij bestuurders. Ze vinden de discussie veelal politiek geklets dat alleen maar tijd en managementaandacht kost en afleidt van de *key performance* indicatoren (KPI's). Ook dieper in de organisatie stuiten de doelen vaak op weerstand; duurzaamheid kost immers geld. Dat gaat af van de winst, terwijl de meeste managers primair worden afgerekend op financiële prestatiecriteria. Een goed duurzaamheidbeleid blijft dan ook niet steken bij PR-praatjes in het jaarverslag, maar vertaalt zich in de KPI's, in meetbare doelstellingen die kunnen worden omgezet in actie. Het draait zoals altijd ook hier om de implementatie. Commissarissen moeten dat proces goed volgen en het bestuur met (het uitblijven van) de resultaten confronteren. Sommige commissarissen kiezen er daarbij voor om de bestuurdersbonussen te koppelen aan de duurzaamheiddoelstellingen. Zo heeft de raad van commissarissen van Shell de bonussen van de directie gekoppeld aan de positie op de Dow Jones Sustainability Index. Dit jaar staat Shell niet langer op de lijst en mag de bonus dus niet worden uitgekeerd. Duurzaamheid zal nu in elk geval weer hoog op de agenda van de Shell-top staan.

Als commissarissen de implementatie van het duurzaamheidbeleid goed willen volgen, moet de voortgang gemeten worden, bijvoorbeeld met de richtlijnen van het Global Reporting Initiative. De Europese Commissie zou die GRI-richtlijnen wettelijke kracht moeten geven, zodat duurzaamheidcijfers onderling vergelijkbaar worden en bedrijven hun eigen prestaties kunnen benchmarken. Het ontwikkelen van rapportagestandaarden voor duurzaamheid is overigens een lastige vertaalslag. Bovendien vormt de tijdslijn een extra complicerende factor: het realiseren van veel van deze doelstellingen kost al gauw tien tot vijftien jaar. We hebben er vijftig jaar over gedaan om een fatsoenlijke financiële jaarrekening met eenduidige begrippen te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van een niet-financiële jaarrekening moeten we door hetzelfde proces en dat kost tijd.

'STIEKEM DENKEN MANNEN NOG STEEDS: ZONDER VROUW GEEN ETEN OP TAFEL'

WEERBARSTIGE PRAKTIJK

Bovendien is de praktijk weerbarstig. De algemene aanname is: als alle multinationals zich verantwoord gaan gedragen, kunnen ze via *supplycodes* duurzaamheid afdwingen bij hun toeleveranciers. Maar zo simpel is het niet. *Supplychains* zijn lang en uitermate complex, ze bestaan vaak uit honderden toeleveranciers uit binnen- en buitenland. Als commissaris bij Numico heb ik ervaren welke dilemma's dat met zich meebrengt. Je kunt toeleveranciers wel een code laten tekenen, maar wat doe je met de supplyer van de supplyer van de supplyer? Waar leg je de grens? Bovendien is het kostbaar om een supplychain in kaart te brengen en iedereen te laten tekenen. En een handtekening betekent nog niet dat iedereen zich aan de code houdt. Je moet de naleving dus monitoren. Ondernemingen zijn bovendien vaak afhankelijk van hun toeleveranciers. Bij Numico bijvoorbeeld mag de melk voor babyvoeding alleen afkomstig zijn van koeien op weiden zonder metaalneerslag. Die vind je maar in een paar landen ter wereld, dus je kunt niet snel een alternatieve toeleverancier vinden. Als je te hoge eisen aan een toeleverancier stelt, kan deze bovendien besluiten om naar de concurrent over te stappen. Het is dan ook belangrijk om te weten wat die concurrent aan duurzaamheid doet. Als je zelf kostbare maatregelen neemt of je toeleveranciers van je vervreemdt en je concurrent doet dat niet, dan loop je het risico dat het duurzaamheidbeleid de onderneming te gronde richt.

EEN IJZERVRETER

Ondernemingen moeten hun strategie dus aanpassen, hun supplychain in kaart brengen, hun rapportage- en waarderingssysteem anders inrichten en de voortgang monitoren. Commissarissen kunnen die omslag proactief op gang brengen door het formeren van een speciale commissie binnen de raad. Zo'n commissie stelt commissarissen beter in staat het thema op de agenda te zetten en te houden. Door eens in de twee, drie maanden met de raad van bestuur te vergaderen, creëer je een *paper trail* dat je kunt volgen. Bij Numico was ik voorzitter van de governance-commissie. We vergaderden nooit zonder toenmalig CEO Jan Bennink, die deze commissie belangrijker vond dan de audit- of de benoemingscommissie. Als raad van commissarissen ben je gezegend met een CEO die in duurzaamheid gelooft. Bij een CEO die daar juist niet voor openstaat, zouden commissarissen het aspect in de opvolgingsplanning mee moeten

laten wegen. Ook de chairman moet erin geloven. Zonder zijn voortrekkersrol en volharding is het weerbarstige en complexe veranderingsproces naar een duurzame(re) onderneming al bij voorbaat kansloos. Verder moeten de leden van de governancecommissie strategisch gekozen worden om eventuele weerstand snel weg te nemen. Zet er bijvoorbeeld een echte ijzervreter in. Als een oud-bestuurder die zijn hele leven op winst heeft gejaagd een schijnbaar zacht onderwerp als duurzaamheid bepleit, ligt iedereen plat. Laat het doen door een softie en iedereen vreest voor een *bleeder*. Zet er vooral ook een vrouw in. De meeste mannen zien vrouwen niet als softies, maar als de strenge beheerder van het huishoudboekje. Stiekem denken ze nog steeds: zonder vrouw geen eten op tafel.

PRATEN MET NIET-CORPSBALLEN

De leden van de governancecommissie doen er verstandig aan zelf met NGO's te praten. De meeste commissarissen laten dat over aan de CEO, die het vaak weer delegeert naar de directeur duurzaamheid. Maar het praten met NGO's is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Je kunt geen goede afweging maken als je je niet zelf in de situatie hebt verdiept, of die met eigen ogen hebt aanschouwd. Als commissaris van Numico ben ik zelf naar China geweest om de toeleveranciers te bezoeken. Wat een verschil tussen zo'n Chinese workshop en Oldenzaal! Als commissaris en lid van de Health & Safety Committee van New World Resources ga ik regelmatig zelf de mijnen in, 1200 meter onder de grond. Je ervaart de duisternis, snuift de ondergrondse dampen op. Als commissaris moet je kunnen horen, ruiken en voelen en hier was dat letterlijk het geval. Duurzaamheid moet dicht bij je bed komen, anders ben je niet meer dan een Schriftgeleerde. Pas als je de rechtstreekse confrontatie durft aan te gaan met de onvermijdelijke dilemma's verliest het thema zijn abstractie.

Hetzelfde geldt voor praten met de aanjagers van de discussie: zieners, de 'linkse kerk' en NGO's. Zieners worden in het bedrijfsleven beschouwd als *weirdo's*, voor wie de top zich afsluit. De 'linkse kerk' heeft zich goddank van binnenuit meester gemaakt van ondernemingen: veel medewerkers voelen zich aangetrokken tot duurzaamheididealen. NGO's worden vaak bemand door 'niet-corpsballen'. Dat irriteert veel bestuurders, die vergeten zijn dat ze zelf puber zijn geweest. Mij inspireren deze contacten juist om de knop om te zetten. Bij Numico heb ik gemerkt dat NGO's beter op de hoogte waren dan de ambtenaren van de betreffende ministeries. Ze voorzien in een soort *reality check*: ze komen met schrijnende voorbeelden uit de praktijk, spreken je aan op je toezeggingen en aarzelen niet om onaardig over de CEO te praten als die zich niet aan de afspraken heeft gehouden. We moeten blij zijn met dit soort luizen in de pels. Zonder hen was duurzaamheid nooit zo hoog op de agenda gekomen.

BESTUURDERS VERGETEN VAAK DAT ZE ZELF PUBER ZIJN GEWEEST

ZORGEN OVER MORGEN

Dat is de winst die de afgelopen jaren is geboekt. Maar de angel zit dieper. De discussie over duurzaamheid en de Nederlandse Corporate Governance Code spitsen zich alleen toe op beursgenoteerde ondernemingen. Het vergrootglas van institutionele beleggers en pers is volledig gericht op het gedrag van grote, zichtbare concerns. Beursvennootschappen vormen echter maar het topje van de ijsberg. Wat doen de grote aantallen middelgrote- en kleine ondernemingen en eenmanszaken aan duurzaamheid? Samen kunnen zij een veel groter effect sorteren dan AEX-ondernemingen, zowel ten goede als ten kwade. Kleinere ondernemingen hebben meestal geen raad van commissarissen en als er wel één is, staat deze vaak onmachtig tegenover de directie, vooral bij familieondernemingen. We mogen ons ook niet beperken tot Nederland, dat is te gemakkelijk. Hoe duurzaam opereren bedrijven in de Verenigde Staten, de BRIC-landen, Afrika en Oost-Europa? Dat baart me ernstig zorgen. China bijvoorbeeld is zeer vervuilend. Supplyer sustainability is een te dunne lijn om dat te veranderen.

De weg naar een duurzamer wereld zal dan ook lang zijn. Een beter milieu begint bij jezelf en dat geldt ook voor commissarissen. Zij moeten streven naar bewustwording in de boardroom en op die manier bijdragen aan een omslag in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Hopelijk sijpelt die gedachte vervolgens door naar het MKB en vindt deze uiteindelijk ook ingang bij buitenlandse leveranciers. Niet alleen afgedwongen, maar uit welbegrepen eigenbelang. Misschien dat de Dow Jones Sustainaliblity in de toekomst dan nog eens wordt aangevoerd door drie Chinese ondernemingen. ●

Steven Schuit is Legal Counsel bij Allen & Overy, hoogleraar Corporate Governance, Nyenrode Business University en hoogleraar International Commercial and Financial Law, Universiteit Utrecht.

‘IK ZEI “JA” VANWEGE HET DUURZAME PROFIEL’

DE JUISTE MIX

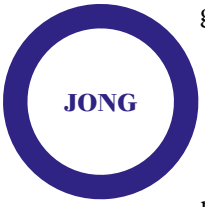
Mijntje Lückerath-Rovers (41) is hoogleraar én commissaris. ‘Het gaat niet om oud of jong, maar om *old school* of *new school*.’

Tekst Marike van Zanten Fotografie Suzanne Karsters

Wie
Prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers
Opleiding Financiële Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam
Toezichtpositie
Commissaris ASN Beleggingsfondsen
Dagelijks leven hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit, daarnaast verbonden aan Erasmus Universiteit Rotterdam
Eerder Vice-president Project Finance, Rabobank International

ASN BELEGGINGSFONDSEN heeft een atypische raad van commissarissen: de meerderheid van de toezichthouders is vrouw, inclusief de voorzitter, de gemiddelde leeftijd van de raad is relatief laag en duurzaamheid behoort tot de *core business*. Mijntje Lückerath is de jongste in het gezelschap, maar ze merkt geen generatieverschil. ‘Ik heb absoluut niet het idee dat ik als jonkie niet serieus genomen word. De sfeer is collegiaal en respectvol. Iedereen komt evenveel aan het woord.’ Het profiel benadert Lückeraths eigen ideeën over de gewenste samenstelling van een RvC: verschillende achtergronden en competenties, mannen en vrouwen, bestuurlijke ervaring naast jong talent, uit de sector of juist daarbuiten. ‘De perfecte commissaris bestaat niet, het gaat om de mix.’

Binnen die mix kunnen jonge commissarissen een eigen bijdrage leveren. ‘Ze zijn eerder geneigd tot out-of-the-box-denken, begrijpen jongere stakeholders vaak beter en zijn beter vertrouwd met nieuwe technologie. Zeker een onderneming met een jonge doelgroep zou een commissaris van de generatie Y moeten hebben.’ Jonge commissarissen laten zich uit ontzag voor ervaren bestuurders misschien wel gemakkelijker ondersneeuwen, denkt Lückerath. ‘Je moet je niet laten imponeren, maar je bewust zijn van je rol.’ Ze heeft trouwens een hekel aan de term *old boys network*, omdat die leeftijdsverschillen te veel generaliseert. ‘Ik gebruik liever de termen *old school* en *new school*. Oude commissarissen kunnen new school zijn, terwijl jonge commissarissen soms old school zijn.’



Lückerath zei ‘ja’ tegen het commissariaat bij ASN Beleggingsfondsen omdat ze zich aangetrokken voelde tot het duurzame profiel. ‘Ik zie de maatschappelijke rol van financiële instellingen als het realiseren van een zo hoog mogelijk rendement op de lange termijn voor alle stakeholders.’ Daarnaast denkt ze vanuit haar financiele achtergrond – ze begon haar carrière ooit bij de Rabobank – en wetenschappelijk werk een bijdrage te kunnen leveren, zowel inhoudelijk als op het gebied van governance. ‘Tijdens de vergaderingen bespreken we bijvoorbeeld dilemma’s als: moet je wel of niet in kernenergie beleggen? Die vraag hebben we ook de aandeelhouders voorgelegd, het antwoord was ‘nee’. Je hebt het ook over het spanningsveld tussen rendement en doelstelling, of over de CO_2-footprint van de beleggingsportefeuille. Elke raad van commissarissen zou een MVO- of stakeholdercommissie moeten instellen die zich buigt over dit soort aspecten.’

DRIEJAARLIJKSE EVALUATIE

Meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is een van de uitdagingen voor het toezicht van morgen, schetst Lückerath. Een andere is de verschuiving van harde, meetbare prestatiecriteria naar gewenst gedrag. ‘Dat laat zich lastig vastleggen in richtlijnen. Kennisontwikkeling op dat punt is dus essentieel. De new school commissaris moet daarin het voortouw nemen.’ Verder ziet ze graag wettelijk vastgelegd dat commissarissen zichzelf eens in de drie jaar moeten evalueren met een externe partij. ‘Daarmee doorbreek je bestaande structuren. Old school commissarissen zijn niet gewend dat hen de maat wordt genomen en schieten in de verdediging. New school commissarissen vinden evaluatie vanzelfsprekend.’

Ambieert Lückerath nog een bredere toezichtportefeuille? ‘Ik zou er nog wel één of twee commissariaten bij willen. Een groot industrieel concern en een zorginstelling lijkt me een mooie mix.’ Knipoog: ‘Maar voor beroepscommissaris ben ik nog te jong.’ ●

RONDE TAFEL

UNDERPROMISE & OVERDELIVER

Moeten commissarissen erop toezien dat duurzaamheid geen verpakking is zonder inhoud of hobby van de baas? Of weten commissarissen er te weinig vanaf? Drie toezichthouders discussiëren over de dilemma's.

Interview Caroline Zegers Tekst Marike van Zanten Fotografie Marcel Bakker

De boardroom op de zesentwintigste verdieping van de Chrystal Tower – de Amsterdamse zetel van gastorganisatie Deloitte – biedt een weids uitzicht. In de diepte ligt station Sloterdijk, waar treinen en bussen in miniatuurformaat af en aan rijden. Kees Storm heeft die strategische locatie benut om toepasselijk met de trein te komen. De oud-Aegon-topman is onder meer commissaris bij drie van de zes Nederlandse ondernemingen met een notering op de Dow Jones Sustainability Index: Aegon, KLM en Unilever. Storm wordt geflankeerd door Herman Hazewinkel, oud-topman van bouwonderneming VolkerWessels. Als het niet zo'n grijze dag was, had Hazewinkel vanaf zijn plaats aan tafel tot Schiphol kunnen kijken, waar hij commissaris is. Daarnaast bekleedt hij toezichtposities bij onder meer TKH (voorzitter), Boskalis en Zeeman. *Dritte im Bunde* is Peter Wakkie, gepokt en gemazeld op het gebied van duurzaamheid, dat hij als Chief Corporate Governance Counsel van Ahold in portefeuille had. Ook bij zijn commissariaten bij ABN Amro, BCD Holdings, TomTom en Wolters Kluwer komt het onderwerp regelmatig ter tafel.

○ ***Duurzaamheid is een breed begrip. Wat verstaan jullie eronder?***

Herman Hazewinkel: 'Het beperken van de invloed van de bedrijfsvoering op het milieu, maar vooral het leveren van een actieve bijdrage aan een duurzame toekomst. Daarbij hoort ook het veiligstellen van de continuïteit van de onderneming, de toekomstvastheid. We moeten meer naar morgen kijken.'

Kees Storm: 'Het gaat om *people, planet, profit*. Creëert je bedrijfsvoering een toekomst voor je medewerkers en ga je op een verantwoorde manier met de aarde om?'

Peter Wakkie: 'Duurzaamheid wordt vaak op één hoop gegooid met governance en compliance. Bij Ahold hebben we daartussen altijd duidelijk onderscheid gemaakt. Bij governance heb je je te houden aan de code, bij compliance moet je wet- en regelgeving naleven. Duurzaamheid is alles wat je daar vrijwillig bovenop doet, omdat je klanten dan eerder producten van je kopen en je medewerkers zich betrokken voelen.'

○ ***Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt toch ook onderdeel uit van de code? Als lid van de Monitoring Commissie houd je zelf mede toezicht op de naleving.***

Wakkie: 'Ja, maar ik heb maatschappelijk verantwoord ondernemen daarin altijd een vreemde eend in de bijt gevonden. Ik ben niet voor opname van MVO in de code, omdat tien mensen er tien verschillende opvattingen over hebben. Als je het toch in de code zet, zou je per séctor de maatschappelijke bijdrage moeten bepalen. Nu staat MVO erin als *afterthought*, niet gespecificeerd.'

○ ***Uit onderzoek van Deloitte blijkt dat commissarissen bij duurzaamheid vooral denken aan een leefbaarder samenleving, beperking van verspilling en verantwoord risicomanagement. Een sociale opstelling komt pas daarna.***

Storm: 'Duurzaamheid begint juist bij een verantwoorde opstelling in eigen huis. Je moet duurzaamheid inbedden bij je medewerkers. Je moet ze zien mee te krijgen, anders krijg je het nooit van de grond.'

Wakkie: 'Ahold heeft ook bewust gekozen voor duurzaamheidthema's die dichtbij liggen: gezonde voeding, duurzame productie, CO_2-uitstoot en voedselbanken. Alleen op die manier kun je medewerkers enthousiasmeren.'

○ ***Duurzaamheid moet dus in het DNA van de onderneming zitten. Welke rol spelen commissarissen daarbij?***

Hazewinkel: 'Commissarissen moeten de *awareness* creëren dat duurzaamheid thuishoort op de agenda en volledig moet worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Ze moeten ervoor waken dat het bestuur duurzaamheid slechts beschouwt als een verpakking met een mooie strik eromheen of zich verliest in checklistjes en protocollen. Ik ken trouwens geen bedrijven meer die de ogen sluiten voor het belang van duurzaamheid.'

Storm: 'Ik hoef duurzaamheid als commissaris inderdaad niet meer op de agenda te zetten, daar stáát het al. Maar het mag geen hobby van de baas

zijn, of misbruikt worden om goede sier te maken. Het hoort thuis in je businessmodel.'

Wakkie: 'Bij duurzaamheid gaat het om *underpromise and overdeliver*. Sommige ondernemingen houden hele verhalen in de media over hoe duurzaam ze wel zijn. Niet zelden gebakken lucht. Commissarissen moeten zich trouwens helemaal niet bezighouden met duurzaamheid, vind ik. Dat is een verantwoordelijkheid van bestuurders en die voelen ze al. Bovendien vraagt duurzaamheid om een enorme deskundigheid, die veel commissarissen missen. Het bestuur weet er gewoon tien keer zoveel vanaf. En om dan als commissaris te zeggen: 'Ik heb van mijn buurman over de heg gehoord dat het anders zit…'

- ***Maar houd je het bestuur dan geen spiegel voor?***

Wakkie: 'Natuurlijk kunnen commissarissen de grote lijnen van het duurzaamheidbeleid toetsen: past het bij de doelstellingen, is het ambitieus genoeg en hoeveel geld wordt er geïnvesteerd dat pas op de lange termijn terugverdiend wordt? Maar voor de rest moeten ze zich afzijdig houden. Dat doe ikzelf ook bij mijn commissariaten. Wolters Kluwer maakt de overstap van papieren naar digitale uitgaven. Ik onderschrijf die doelstelling, maar ik ga niet vertellen hoe ze die moeten realiseren. TomTom? Hoe meer navigatieapparatuur, hoe minder benzineverbruik door omrijden en files. BCD Holdings… mensen reizen nu eenmaal. Er ontbreekt nog wel een vastomlijnd programma voor duurzaamheid en daar wijs ik als commissaris dan ook op. Maar ik ga niet op de stoel van het bestuur zitten.'

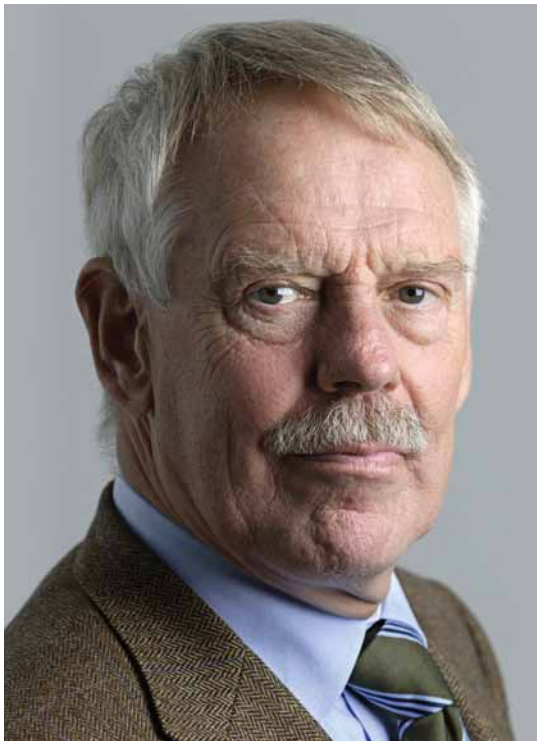
- ***Is er een spanningsveld tussen economische doelstellingen en duurzaamheiddoelen?***

Hazewinkel: 'Soms wel, ja. Maar zonder spanning geen energie. Dat spanningsveld zorgt in elk geval voor discussie en keuzes. Soms is duurzaamheid ook gewoon een randvoorwaarde, omdat een opdrachtgever of de politiek het eist. Het mooiste is als duurzaamheid onderdeel is van je businessmodel en je met minder vervuilend produceren ook nog eens geld verdient, zoals in de bouwsector met *cradle-to-cradle*.'

Storm: 'Precies, ik heb nog nergens meegemaakt dat keuzes voor duurzaamheid niet gemaakt worden vanwege economische principes.'

- ***Lag tijdens de crisis de focus niet meer op het resultaat en minder op duurzaamheid?***

Storm: 'Je stuurt geïntegreerd op *people, planet* én *profit*. Dus als het economisch minder gaat en de continuïteit in het geding is, moet je temporiseren. Je verliest je duurzaamheiddoelen niet uit het oog, maar je realiseert ze dan bijvoorbeeld in 2015, in plaats van 2014.'



Kees Storm was van 1993 tot 2002 topman van verzekeringsmaatschappij Aegon. Momenteel is hij voorzitter van de raad van commissarissen van KLM en commissaris bij Aegon, Pon Holdings, Unilever, Inbev en Baxter International Inc.

'Eigenlijk willen we die klanten natuurlijk wél opvoeden'

Wakkie: 'Ik heb bij Ahold tijdens de crisis juist gezegd: duurzaamheid is een langetermijnproject. We doen op dat gebied geen énkele concessie. Als je een keuze voor duurzaamheid hebt gemaakt, moet je die constant houden. Als je in goede tijden benadrukt dat je in mensen wilt investeren en je gooit ze er tijdens een reorganisatie uit, dan wordt duurzaamheid gezien als de hobby van een paar exoten. Terwijl het onderdeel moet zijn van de ondernemingsstrategie.'

Storm: 'Bij KLM hebben we bewust geen mensen buiten de deur gezet: *keep the family together*. Maar ik zei wel tegen de ondernemingsraad: we hebben geluk gehad dat de crisis niet zo lang duurde.'

- ***Hoe volgen jullie de voortgang op het gebied van duurzaamheid?***

Hazewinkel: 'Door je dashboard goed in te richten met *key performance indicatoren* en daarover te laten rapporteren. Je moet het meetbaar maken en registreren, dan kun je het monitoren. Als de CO_2-uitstoot van het wagenpark met twintig procent omlaag moet, kun je tegen het bestuur zeggen: "Laat in het duurzaamheidverslag maar eens zien hoe ver jullie daarmee zijn."'

Storm: 'Commissarissen moeten die verslagen dan wel lezen. Ze staan niet altijd hoog genoeg op de agenda, merk ik. Niet alleen doorbladeren, maar goed bestuderen en bespreken.'

Wakkie: 'Dat meten is het allermoeilijkst. Iedereen heeft het over KPI's, maar laten we nu eerst eens proberen om een eenduidige definitie voor duurzaamheidbegrippen te vinden, plus een methode om de juiste informatie uit de rapportagesystemen te trekken. We hebben bij Ahold bijvoorbeeld veel tijd besteed aan concernbrede gemeenschappelijke noemers voor het objectief meten van water- en energieverbruik en CO_2-uitstoot. Bovendien moet je interne weerstand overwinnen, want financiële mensen hebben helemaal geen zin om hun robuuste systemen toe te passen op het meten van niet-financiële criteria. Het is mode om niet-financiële KPI's voor duurzaamheid te maken, maar die zijn nauwelijks te meten.'

Storm: 'Zo moeilijk is die concretisering in KPI's niet, hoor. Bij KLM hebben we als doelstelling dat het kerosineverbruik ten minste gelijk moet blijven. Dat kun je precies meten. Bij Unilever kijken we naar de score op de Dow Jones Sustainability Index.'

○ ***Moet je duurzaamheid koppelen aan de beloning?***

Hazewinkel: 'Bij sommige commissariaten doen we dat, al is het niet gemakkelijk. Je moet het goed registreren en volgen. Bovendien is het een dynamisch pakket, met variërende performancecriteria. Bij Schiphol belonen we de teamprestatie, omdat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid betreft.'

'Het spanningsveld zorgt voor energie, discussies en keuzes'

Herman Hazewinkel was tot 2009 bestuursvoorzitter van VolkerWessels. Sindsdien is hij voorzitter van de raad van commissarissen van TKH Groep, North Sea Petroleum Holding en Reggefiber en commissaris bij Boskalis, Schiphol, Reggeborgh en Zeeman.

Storm: 'Als je naast *profit* ook *people* en *planet* belangrijk vindt, moet je iemand niet alleen afrekenen op de winst per aandeel, maar ook op zachte factoren. Bij Unilever wordt CEO Paul Polman beoordeeld op interne duurzaamheiddoelen. Zijn bonus is niet gekoppeld aan de Dow Jones Sustainability Index.'

Wakkie: 'De betekenis van de DJSI wordt zwaar overschat. Ik heb bij Ahold zelf ook een keer die vragenlijst ingevuld en je antwoorden worden gewoon afgevinkt, niet gecheckt. *Selfreporting* dus, zonder verificatie van de aangeleverde gegevens door de DJSI. Je moet de beloning dus zeker niet aan die index koppelen. Ik ben, zoals ik al zei, ook geen voorstander van aparte KPI's op dit gebied. Het is lastig meetbaar en verder hoort duurzaamheid gewoon bij je werk. Je krijgt toch ook geen extra punten voor compliance?'

○ ***Ondernemingen hebben niet alleen te maken met de duurzaamheid van hun eigen operatie, maar ook met die van hun toeleveranciers. Hoe monitor je de werkwijze in de productieketen?***

Hazewinkel: 'Zeeman bijvoorbeeld neemt zijn verantwoordelijkheid door *audits* uit voeren op de arbeidsomstandigheden binnen de keten. Je moet het intensief volgen en niet wachten op een incident.'

Storm: 'Hetzelfde geldt voor Unilever. Bij de theeproductie bijvoorbeeld zijn tienduizenden mensen in Afrika en India betrokken. Je controleert de arbeidsomstandigheden en probeert tegelijkertijd de lokale levensomstandigheden te verbeteren.'

Wakkie: 'Monitoring is lastig. Vroeger kreeg je via tussenpersonen certificaten dat medewerkers bij een toeleverancier boven de achttien waren en een werkdag niet langer duurde dan twaalf uur. Maar die certificaten werden gewoon verhandeld. Dus nu sturen bedrijven zelf auditors. Het probleem is dat je alleen de eindproducent kent en niet weet wat er gebeurt bij diens lokale toeleveranciers. Bovendien worden de auditors soms misleid. Zo was er in Vietnam een bedrijfje dat toeleveranciers tipte wanneer ze inspecteurs konden verwachten. Zet dan maar eens in je jaarverslag dat er geen kinderarbeid te pas komt aan je producten.'

○ ***Het Verslag van de commissarissen zou niet transparant genoeg zijn en zeker niet over duurzaamheid…***

Hazewinkel: '*Point taken*! Ik herken de kritiek en zie deze als een uitnodiging om nog eens goed naar

het Verslag te kijken. Kennelijk vraagt het meer aandacht.'

Wakkie: 'Ik vind niet dat commissarissen over duurzaamheid moeten schrijven in het Verslag van de RvC. Dat doet het bestuur wel in het aparte duurzaamheidverslag. De commissarissen kunnen wel in hun Verslag schrijven dat ze naar dat duurzaamheidverslag gekeken hebben.'

Storm: 'Lollig dat die stukken nu ineens gelezen worden. De meeste mensen slaan ze trouwens ook nu nog gewoon over, hoor. Vroeger was het Verslag van de RvC één kantje en werd de tekst van het jaar ervoor overgeschreven. Nu is het een paar pagina's. We zullen er een balans in moeten vinden.'

- ***Moet de raad van commissarissen een duurzaamheidcommissie instellen?***

Storm: 'Bij Unilever hebben we zo'n commissie.'

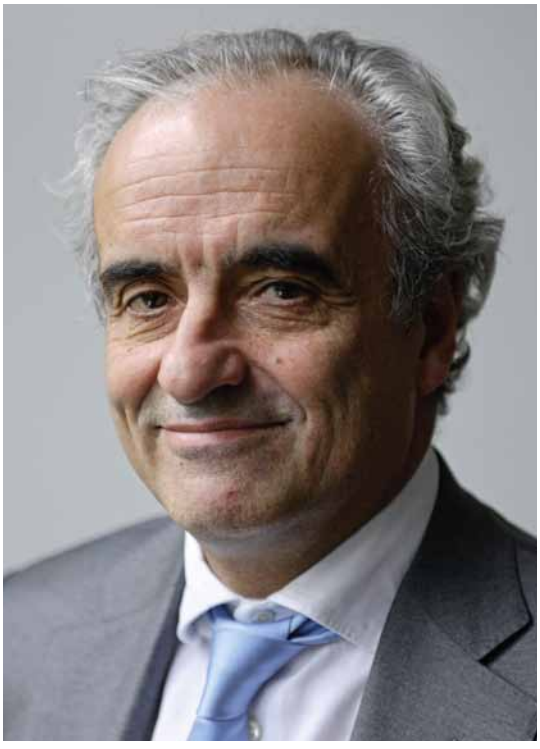
Hazewinkel: 'Bij Schiphol ook. Bij een joint venture van Menzis en Zorgpunt, een eerstelijns zorginstelling, hebben we niet alleen een raad van commissarissen, maar ook een *medical board*. Zo'n toezichtmodel zou je in bijzondere situaties ook voor duurzaamheid kunnen opzetten.'

Wakkie: 'Ik vind een duurzaamheidcommissie onnodig. Je moet als commissaris al zes dagen per jaar vergaderen, als commissievoorzitter zit je al snel op tien dagen, conference calls erbij en je zit op vijftien dagen. We hebben al een audit-commissie, een remuneratiecommissie en een benoemingscommissie, dat is meer dan genoeg, De tendens om binnen de raad van commissarissen allerlei commissies te vormen die zich bezighouden met zaken die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren, vind ik een verkeerde.'

- ***Wordt het geen tijd dat ondernemingen ook consumenten gaan opvoeden tot verantwoordelijker gedrag, zodat die niet langer gaan voor de kiloknaller?***

Wakkie, lachend: 'Kiloknallers verkopen ze bij C1000.' Weer serieus: 'Of mensen meer willen betalen, is ook afhankelijk van hun inkomen. Maar bij Albert Heijn bijvoorbeeld koopt iedereen de melk in de verpakking met het logo "puur&eerlijk", omdat ze denken dat het gezonder is. Datzelfde zie je bij eieren.'

Hazewinkel: 'Opvoeden is niet het goede woord. Maar als duurzaamheid behoort tot je verdienmodel, hoort daarbij ook beïnvloeding van de klant. Dat begint trouwens met een goede prijs-kwaliteitverhouding, want alleen op basis van duurzaamheid verkoop je geen producten, dat zie je aan de elektrische auto.'



Peter Wakkie was partner van advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek toen hij in 2003 overstapte naar Ahold om als Chief Corporate Governance Counsel het ondernemingsbestuur te herstructureren. Nu bekleedt hij commissariaten bij Wolters Kluwer (vicevoorzitter), ABN Amro, TomTom en BCD Holdings. In 2010 richtte hij samen met Ilan Spinath het advocatenkantoor Spinath & Wakkie op.

'Commissarissen moeten zich helemaal niet bezighouden met duurzaamheid'

Storm: 'Jij wilt het woord opvoeden natuurlijk niet gebruiken, omdat de klant het voor het zeggen heeft. Maar eigenlijk willen we hem natuurlijk wèl opvoeden. In de jaren zeventig heb ik me persoonlijk sterk gemaakt voor rietsuiker. Dat mislukte omdat mensen niet bereid waren om vijf cent per kilo meer te betalen. Datzelfde zie je bij nu bij vlees. In de business-to-businesssfeer spreken we elkaar al aardig aan op duurzaamheid. Nu moeten we de draai naar de consument maken. Soms zijn duurzame producten gewoon duurder.'

Hazewinkel: 'Dan zullen we die waarde ook beter moeten gaan communiceren. Ik zag op YouTube een mooi filmpje. Een man zit voor een fontein in Madrid met een bordje waarop staat: *Ik ben blind*. Niemand gooit iets in zijn geldbakje. Dan verandert iemand anders de tekst op het kaartje in: *It's a beautiful day and I can't see it*. Vanaf dat moment stroomt het geldbakje over. Ook duurzaamheid moet meer tot de verbeelding gaan spreken.' ●

Caroline Zegers is partner bij Deloitte

ANALYSE

DE HYPE VOORBIJ

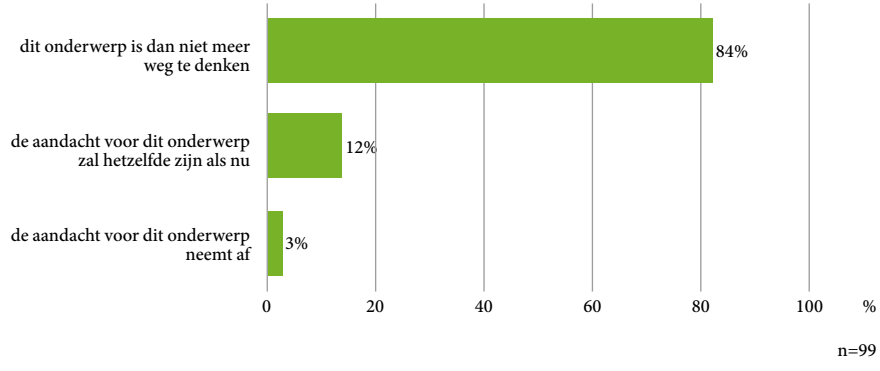
Duurzaamheid en corporate governance staan hoog op de agenda van Nederlandse commissarissen. Toch gaan veranderingen traag. ‘Ze worstelen met het concretiseren van het thema.’

Tekst Rob Hartgers Grafieken Deloitte Illustratie Aad Goudappel

Nederlandse commissarissen hebben oprecht goede bedoelingen. Ze zijn overtuigd van het belang van duurzaamheid, vinden dat het thema binnen hun organisatie meer aandacht verdient, en willen zich daar graag voor inzetten. Ze weten alleen nog niet goed hoe. Dat is het beeld dat oprijst uit de Deloitte Commissarissen Survey *Een duurzame toekomst*, een enquête die Deloitte liet uitvoeren onder bijna honderd commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen, publieke instellingen en middengrote bedrijven. ‘Commissarissen worstelen met het concretiseren van het thema’, stelt Caroline Zegers, partner bij Deloitte.

Duurzaamheid is de status van hype definitief voorbij. Aandacht voor duurzaamheid is al lang niet meer alleen een imago-operatie, een manier om protesten vanuit te samenleving te voorkomen of een kwestie van het volgen van trends. Bijna unaniem vinden de commissarissen duurzaamheid belangrijk. Slechts een enkeling denkt nog dat het een modegril is. Het belang van duurzaamheid zal in de toekomst alleen maar verder toenemen, verwacht bovendien 84 procent van de ondervraagden. Een ruime meerderheid van de commissarissen (81 procent) denkt dat duurzaamheid bijdraagt aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen op de lange termijn. Het positieve imago wordt gezien als een welkom neveneffect.

TOEKOMSTVERWACHTING AANDACHT DUURZAAMHEID



INTERPRETATIES

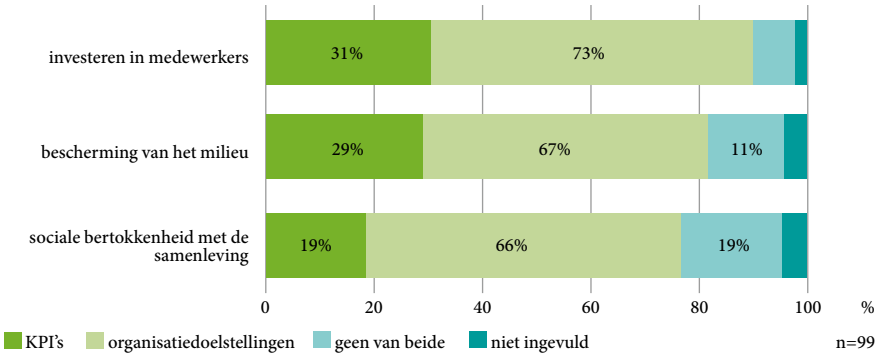
‘Een onderneming of organisatie kan het zich niet permitteren om geen aandacht aan duurzaamheid te besteden’, schrijft een commissaris als antwoord op een open vraag. Iemand anders zegt: ‘Het bewustzijn dat het hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid van producent en consument betreft, is groeiend. Daarnaast is het uiteindelijk dus in het belang van alle stakeholders.’

Gevoed door de crisis, globalisering, bevolkingsgroei, milieuproblemen en het uitgeput raken van natuurlijke hulpbronnen, neemt de maatschappelijke druk om duurzaam en verantwoord te ondernemen steeds meer toe. Maar wat is volgens de commissarissen duurzaam ondernemen? De interpretaties lopen sterk uiteen. Opvallend is dat het ‘nastreven van integriteit en ethisch gedrag van medewerkers’ relatief laag scoort, net als het ‘bieden van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers’. De commissarissen verstaan onder duurzaamheid vooral verantwoord risicomanagement, beperken van verspilling, en – met stip – het ‘zorgen voor een leefbare samenleving’. Veel commissarissen stellen dat zij de wereld beter willen achterlaten voor volgende generaties.

RANGLIJSTEN

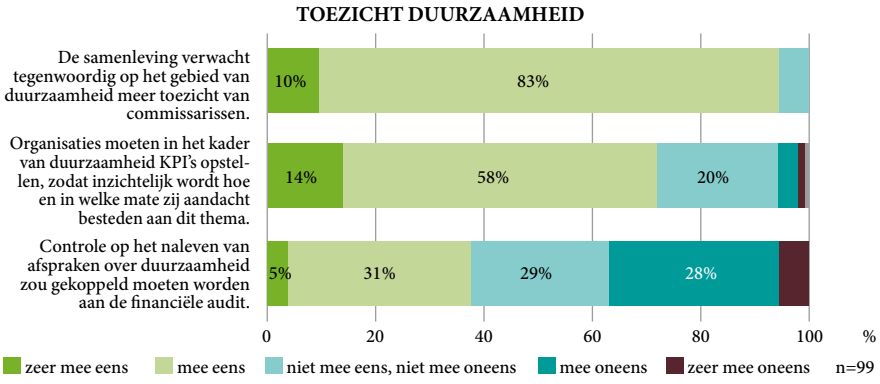
De commissarissen zijn ervan doordrongen dat de samenleving meer toezicht van hen verwacht op het gebied van duurzaamheid. Aan die oproep geven ze graag gehoor. De meesten zijn verbonden aan ondernemingen die duurzaamheid in hun strategische doelstellingen hebben opgenomen, op last van de raad van bestuur, of – in mindere mate – de raad van commissarissen. Bij een derde van de bedrijven zijn thema's als het investeren in medewerkers en de bescherming van het milieu opgenomen in de Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's). Als het aan de commissarissen ligt, doen meer bedrijven dat. Driekwart is voorstander van duurzame KPI's. Commissarissen willen een inhoudelijke rol spelen bij de toetsing daarvan. Ze weten alleen niet goed hoe ze dat moeten doen en hoe de KPI's het beste gedefinieerd kunnen worden. Begrijpelijk, want het benchmarken van duurzaamheid is lastig. 'Veel ondernemingen vluchten in ranglijsten', zegt Zegers. 'Het probleem is dat deze lijsten, zoals de Dow Jones Sustainability Index (DJSI), niet transparant zijn en daardoor onvoorspelbaar. Dat kan voor vervelende situaties zorgen. Shell is onlangs met een omstreden redenering van zijn toppositie in de DJSI verstoten, en lijdt daardoor imagoschade. Bovendien heeft het gevolgen voor het beloningsbeleid, aangezien de bonussen mede door de DJSI-positie van het bedrijf worden bepaald. Ik denk dat ratings niet de oplossing zijn. Je zou zelfs kunnen zeggen dat ze aanzetten tot "afvinkgedrag", waarbij vooral wordt gestuurd op kortstondig resultaat, in plaats van op duurzame winst. Tijdens de kredietcrisis hebben we gezien waar een focus op de korte termijn toe kan leiden. Werkelijke gedragsverandering krijg je alleen door duurzaamheid te integreren in de strategie en de bedrijfsvoering. KPI's moeten gekoppeld worden aan criteria die transparant en meetbaar sturen op duurzame waarde voor de onderneming. Het is aan de commissarissen van een onderneming om de juiste criteria te identificeren op basis van de strategische doelstellingen en de daaraan gekoppelde KPI's. Bij iedere zakelijke beslissing moeten duurzaamheidaspecten worden meegenomen. Duurzaamheid is geen bedrijfsafdeling, maar moet in het DNA van een organisatie zitten.'

HUIDIGE OPNAME DUURZAAMHEID IN KPI'S



TEGENSTELLING

Hoewel de commissarissen duurzaamheiddoelstellingen toejuichen, is slechts een minderheid bereid om hier serieuze consequenties aan te verbinden. Minder dan een derde vindt dat de



controle op het naleven van afspraken over duurzaamheid gekoppeld moet worden aan de financiële audit, 28 procent is het hier zelfs pertinent mee oneens. 'Commissarissen vinden het lastig om duurzaamheid concreet te maken', stelt Zegers. 'Ik denk dat je duurzaamheid moet koppelen aan de beloning van bestuurders als je het thema echt serieus wilt nemen.'

Volgens Zegers blijft het denken over duurzaamheid soms nog teveel steken in 'politieke wenselijkheid'. Als het erop aankomt, vinden toezichthouders de financiële prestaties toch belangrijker dan duurzaamheid (42 procent tegen 10 procent). Zegers: 'Veel commissarissen en aandeelhouders creëren een kunstmatige tegenstelling tussen duurzaamheid en winstgevendheid. Een aantal commissarissen vertelde dat hun organisatie de afgelopen jaren in verband met de crisis "wat minder aan duurzaamheid" heeft gedaan. Dat is een vorm van kortetermijndenken. Voor sommige bedrijven betekent het negeren van dit thema dat ze over een paar jaar geen bestaansrecht meer hebben, bijvoorbeeld doordat hun grondstoffen zijn uitgeput. Duurzaamheid wordt ten onrechte gezien als een kostenpost; het behoort juist een geïntegreerd onderdeel te zijn van het beleid.'

Zegers heeft de indruk dat commissarissen hun kennis over duurzaamheid nog kunnen vergroten: 'Ze hebben er allemaal een oordeel over, maar worstelen met de vraag wat een goede meetlat is voor het beoordelen van de duurzaamheidprestatie. Daartoe heeft een commissaris inzicht nodig in de vraag hoe duurzaamheid bijdraagt aan de waarde van de onderneming. Verder is inzicht nodig in het (wettelijke) kader rondom de corporate governance ervan, waarbij met name het beloningsbeleid een belangrijke rol speelt. Tot slot is er behoefte aan een praktisch meetinstrument om de voortgang van de gewenste duurzaamheidprestatie te meten. De commissarissen moeten in de ontwikkeling hiervan een stevige rol spelen.'

OLD BOYS NETWORK

In 2008 hield Deloitte ook een enquête onder commissarissen. Toen ging het om een kleinschalige steekproef over de Corporate Governance Code en de rol van commissarissen bij het vaststellen van bestuurdersbeloningen. Hoewel de uitkomsten van dat onderzoek door het beperkte aantal deelnemers slechts indicatief waren, stemde de uitkomst somber. Liefst één op de vier commissarissen was toen naar eigen zeggen slechts matig op de hoogte van de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport van de commissie Frijns over de naleving van de Corporate Governance Code. Een aantal van de vragen uit 2008 is nu opnieuw voorgelegd aan commissarissen. Het goede nieuws: er is vooruitgang. Het percentage dat zegt matig op de hoogte te zijn daalde tot één op de twintig. Het slechte nieuws: net als in 2008 is slechts iets meer dan de helft van de commissarissen echt goed op de hoogte. Teleurstellend, vindt Zegers: 'Natuurlijk is dit een brede steekproef, met daarin ook commissarissen van niet-beursgenoteerde bedrijven, maar die code hoor je gewoon gelezen te hebben, ook als hij voor jouw bedrijf niet verplicht is.'

Tweederde van de commissarissen verwacht de komende jaren een meer inhoudelijke rol te gaan spelen bij het bestuur van de organisatie. In lijn met de aanbevelingen van de commissie Frijns willen ze een dominantere, corrigerende rol bij het vaststellen van de bezoldiging van bestuurders. Tegelijkertijd zegt zeven op de tien commissarissen zelfregulering te prefereren boven wettelijke of fiscale maatregelen. Net als in 2008, denkt driekwart dat het wettelijk vastleggen van corporate governance regels geen effect zal hebben op de naleving ervan. 'De afgelopen twee jaar hadden gebruikt moeten worden om kritisch te kijken naar de corporate governance van het beloningsgebouw', zegt Zegers. 'Helaas is dat nog niet in alle gevallen gebeurd.'

Toch verandert er volgens Zegers wel degelijk iets: 'De tijd van het *old boys network*, waarbij onder het genot van een sigaar de wereldproblemen – en die van het bedrijf in het bijzonder – werden besproken, is voorgoed voorbij. Commissarissen zijn tegenwoordig veel professioneler.' Die professionalisering zal zich de komende jaren verder voortzetten, voorspelt Zegers. Maar daarvoor is wel druk van buiten nodig: 'Bestuurders vinden het soms wel gemakkelijk om meeknikkers in de raad van commissarissen te hebben. Gelukkig wordt bij de selectie van commissarissen steeds vaker een externe partij betrokken.' Diversiteit is één van de sleutelwoorden voor verandering, vindt Zegers: 'Nieuwe commissarissen zoals vrouwen, jongeren en mensen met een andere (culturele) achtergrond, denken anders over hun rol. Ze willen dat het commissariaat voor hen iets toevoegt. "Tijdens een vergadering moet een goede discussie worden gevoerd", zei een nieuwe commissaris. Vroeger kwam het nog wel eens voor dat iemand pas op de vergadering de enveloppe met stukken opende. Dat kun je nu misschien één keer doen, maar daarna word je er echt op aangesproken.' ●

Q&A

KAPLAARZEN

Institutionele beleggers investeren liever in duurzame bedrijven om risico's te vermijden, aldus Marleen Janssen Groesbeek van beleggersorganisatie Eumedion.

Tekst Marike van Zanten

Wat verstaan aandeelhouders onder duurzaamheid? 'Het begrip betekent op zichzelf niets. Een gebouw van honderd jaar oud is ook duurzaam. Het draait bij duurzaamheid om actie: hoe kunnen we produceren en consumeren zonder de toekomst van onze kinderen en kleinkinderen in gevaar te brengen? Door verantwoord te ondernemen en verantwoord te beleggen, door te investeren in bedrijven die geen bedreiging vormen voor toekomstige generaties.'

Bestaat er een spanningsveld tussen winstgevendheid en duurzaamheid? 'Duurzaamheid zou voor institutionele beleggers zoals pensioenfondsen even zwaar moeten wegen als financiële criteria. Ik zie geen spanningsveld. Grote beleggers zijn bezig om beide aspecten volledig te integreren in een beleggingsbeleid. Ze letten op aspecten als governance, eigendomsstructuur, de sociale kant en de milieukant van de bedrijfsvoering om met hun portefeuille een rendementsontwikkeling op financieel én maatschappelijk gebied te realiseren. Koplopers als AkzoNobel, DSM, Unilever en Philips zijn aantrekkelijke beleggingen omdat ze investeren in toekomstige bedrijfseisen en niet-financiële risico's minimaliseren. Terwijl het resultaat van BP onder druk kwam te staan doordat het risico van een ongeluk met een boortoren in de Mexicaanse Golf te klein werd ingeschat.'

Hoe zien aandeelhouders de rol van de commissaris op dit gebied? 'Commissarissen hebben zich nog niet echt verdiept in duurzaamheid, ondanks de bepaling in de code-Frijns. Institutionele beleggers zouden graag zien dat commissarissen duurzaamheid hoger op de agenda zetten. CEO's als Feike Sijbesma van DSM, Hans Wijers van AkzoNobel en Peter Bakker van TNT hebben waarschijnlijk interessante discussies op dit gebied met hun commissarissen, maar bij de meeste middelgrote en kleine fondsen speelt duurzaamheid nauwelijks een rol. Dat heeft tijd nodig.'

Met welke key performance indicatoren (KPI's) kunnen ondernemingen duurzaamheid in hun bedrijfsvoering verankeren? Wat vinden aandeelhouders van de Dow Jones Sustainability Index? 'De Europese beleggingsanalisten (Effas) hebben een lijst KPI's opgesteld voor alle sectoren van de Dow Jones Industrial Index op het gebied van sociale ontwikkeling, milieu en governance. Een greep: efficiënt energiegebruik, CO_2-uitstoot, het opleidingbudget, diversiteit en corruptie. Zo kunnen aandeelhouders het profiel van bedrijven in verschillende sectoren beoordelen. Bij DSM bijvoorbeeld kijk je naar de niet op olie gebaseerde productie en bij Randstad naar sociale innovatie, zoals ouderenbeleid. De Dow Jones Sustainability Index speelt voor mij daarin geen rol van betekenis, omdat de systematiek ondoorzichtig en niet objectief is en we ons oordeel liever baseren op eigen onderzoek en individuele gesprekken met bedrijven. Shell wordt niet ineens uit de portefeuille gegooid, omdat het dit jaar niet op de DJSI staat.'

Zijn aandeelhouders tevreden over de transparantie? 'Er zijn grote verschillen in transparantie tussen de koplopers en de rest van het peloton. AkzoNobel heeft een mooi geïntegreerd jaarverslag en DSM publiceert elk jaar een goed apart duurzaamheidverslag. Maar er zijn ook beursgenoteerde ondernemingen die nog steeds niet rapporteren over duurzaamheid of er slechts een paar pagina's aan wijden. Aandeelhouders zien het liefst een jaarverslag waarin financiële en niet-financiële informatie geïntegreerd zijn. Zij baseren hun beleggingsbeslissingen tenslotte ook op beide soorten informatie.'

Is regulering noodzakelijk? 'Nee, we hebben al bergen regels, zoals Global Reporting Initiative en de Richtlijn 400 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Nog meer wetten en regels leiden tot compliance-gedrag en doden elk initiatief. Ondernemingen moeten juist voortdurend blijven leren en innoveren, zodat onze kleinkinderen niet de hele tijd kaplaarzen hoeven te dragen vanwege de klimaatverandering, maar zich op hun beurt duurzaam kunnen ontwikkelen.' ●

Marleen Janssen Groesbeek is beleidsmedewerker Duurzaamheid van Eumedion. Voor haar overstap was ze journalist bij *Het Financieele Dagblad*. Ze staat nummer 62 op de Duurzame top-100 van *Trouw*.

INTER VIEW

‘We willen de wereld voeden. Dat kan alleen duurzaam’

Wout Dekker, CEO Nutreco

Al ruim voordat 'sustainability' bij menig bedrijf een plaatsje op de agenda kreeg, maakte Nutreco er werk van. Wout Dekker: 'We moeten wel. Voedsel wordt steeds schaarser.'

Interview Roger Dassen Tekst Irene Schoemakers Fotografie Maurits Giesen

Het bescheiden hoofdkantoor van Nutreco in Amersfoort bevindt zich in een rustige straat in een karakteristieke woonomgeving. In de hal prijkt een langwerpig miniatuurbassin met helder water. Ogenschijnlijk een mooie habitat voor bijvoorbeeld koikarpers. Maar in het bassin zijn geen vissen te bekennen. Toch zijn we bij een top 3 wereldspeler op het gebied van diervoeding en visvoer. Het bedrijf heeft vestigingen in dertig landen en zo'n tienduizend medewerkers. Slechts achthonderd daarvan werken in Nederland, zo laat zoötechnicus Dekker later in het gesprek weten.

Sinds 2000 kent Nutreco een CSR-verslag. En sinds 2000 bent u CEO. Is dat toeval? 'Nee, dat is geen toeval. Ik heb daar bewust werk van gemaakt. Ik geloof in duurzaamheid, en Nutreco is al sinds de oprichting als diervoedingsbedrijf in 1994 actief bezig met dit onderwerp. Lang voordat Al Gore de wereld wakker schudde. Ik vond het belangrijk hier meer over te communiceren. Onze sector heeft van oudsher geen beste naam op dat gebied. We kennen allemaal de verhalen rond BSE, de varkenspest en dioxineschandalen. Wij spannen ons in om die naam te zuiveren. Ik ben er namelijk heilig van overtuigd dat het mogelijk is om de productie van veeteelt en viskweek te vergroten en tegelijkertijd de negatieve gevolgen daarvan op het milieu te verkleinen. En het mooie van CEO zijn van een bedrijf als Nutreco is dat je daadwerkelijk iets kunt doen om de duurzaamheid in deze sector te vergroten. Ik realiseer me daarbij overigens heel goed dat duurzaamheid al snel wordt gezien als het speeltje van de directeur. Een speeltje dat vaak weer in de hoek verdwijnt bij een wisseling van de wacht. Dat gaat hier niet gebeuren. Duurzaamheid maakt deel uit van onze DNA-structuur.'

Moest Nutreco toen het in de jaren negentig al met duurzaamheid aan de slag ging, veel uitleggen? 'Absoluut. We hadden een management buy-out gedaan en hadden twee Angelsaksische sponsors. Dan moet je wel een verhaal hebben, ja. We hebben er toen al bewust voor gekozen om het woord 'ecology' een plaats te geven in onze naam. Nutreco is een afkorting van *nutrition, ecology en economy*: voeding, milieu en economie.'

Wat is dan dat verhaal? Waarom is die duurzaamheid zo belangrijk? 'Omdat we zonder duurzaam om te gaan met natuurlijke hulpbronnen, straks niet voldoende hebben om de wereld te eten te geven. De wereldbevolking groeit naar negen miljard mensen in 2050, zo luiden de schattingen. Bovendien stijgen de inkomens naarmate economieën zich verder ontwikkelen. En we weten allemaal dat wanneer de mens meer verdient, hij ook meer vlees, vis, melk en eieren consumeert. Wat niet iedereen zich realiseert is dat al deze producten afhankelijk zijn van diervoeding. We hebben ons als uitdaging gesteld om bij te dragen aan het voeden van de wereldbevolking. Maar dan wél op een duurzamere manier.'

Vragen jullie klanten ook om duurzaamheid? 'Slechts ten dele. Maar om een voorbeeld te geven: er was veel kritiek op de zalmindustrie. Om te kunnen voldoen aan de stijgende vraag naar vis in de wereld, is het kweken van vis onvermijdelijk. Dat is niets nieuws. Viskweek werd honderden jaren geleden in Europa al door monniken bedreven. Bovendien is het sinds jaar en dag een manier om soortenvermindering tegen te gaan. Zalm is echter, net als andere carnivore vissen als kabeljauw, zeebaars, heilbot of tonijn, een dure vis. Het zijn jagers die andere vissen eten. Om zalm te kunnen kweken, zijn we dan ook afhankelijk van de productie van vismeel en visolie. Het probleem daarbij is – of beter gezegd: was – dat er vijf kilo kleine visjes moest worden gevangen om een hoeveelheid visvoer te kunnen maken

waarmee slechts één kilo zalm kon worden gekweekt. Dat was niet duurzaam en stakeholders waren daar niet blij mee. Wij hebben ons dit probleem uiteraard ook zelf gerealiseerd. En dus zijn we op zoek gegaan naar een oplossing. Die is er nu. De ratio kleine visjes:zalm is nu 1:1. We hebben nu dus veel minder vismeel nodig om eenzelfde hoeveelheid zalm te kweken. In de toekomst hebben we zelfs helemaal geen vismeel meer nodig. Ook is er een enorme duurzaamheidslag gemaakt op het gebruik van antibiotica in viskweek. Die is met maar liefst 99 procent afgenomen. Diezelfde verbeteringslag kunnen we maken voor varkens en kippen. De hoeveelheid antibiotica die toegediend wordt aan dieren in de bio-industrie kan drastisch naar beneden. Dat zijn natuurlijk mooie ontwikkelingen in een sector als de onze.'

- ***Valt wat uw bedrijf doet wel eens lastig uit te leggen aan de markt?*** 'Jazeker, bijvoorbeeld als het gaat om genetische modificatie. Tachtig procent van de veevoedergrondstoffen uit Noord- en Zuid-Amerika is genetisch gemodificeerd. Dus moeten wij uitleggen dat onze kostprijs hoger is als wij in Europa geen gebruik maken van die genetisch gemodificeerde grondstoffen voor onze producten.'

- ***Wat is uw standpunt wat betreft dit onderwerp?*** 'We nemen geen ethisch standpunt in, maar vinden dat onze klanten en de consument te allen tijde de keuze moeten hebben. En dat is knap ingewikkeld. Het is een hele toer om producten aan te bieden waarvan de hele keten vrij is van genetische modificatie. Maar de consument beslist uiteindelijk.'

- ***In welke onderzoeksgebieden investeert u?*** 'Onder andere in voorefficiency, gebruik van alternatieve grondstoffen, darmgezondheid en voer- en voedselkwaliteit. En uiteraard duurzaamheid. De uitdaging in het rijke Westen is dat we maar liefst één miljard mensen hebben die te zwaar zijn, 300 miljoen westerlingen zijn zelfs 'obesed'. Aan de andere kant van de wereld heb je eenzelfde hoeveelheid mensen die honger lijdt. Voedselvoorziening in de wereld is momenteel dan ook meer een vraagstuk van verdeling dan van productie. De uitdaging voor 2050 is echter hoe we de voedselproductie kunnen verdubbelen en tegelijkertijd de *footprint* kunnen halveren. Daarin ligt ook een belangrijke rol voor ons als diervoedingsindustrie.'

- ***Hoe lukt het Nutreco om de medewerkers mee te krijgen in het verhaal van duurzaamheid?*** 'Dat gaat vrij eenvoudig. Zoals ik al zei: het onderwerp zit in ons DNA. Toen we ons eerste CSR-verslag maakten, haalden we het net op om te kijken welke duurzaamheidinitiatieven de organisatie al kende. Dat bleken er veel meer te zijn dan we dachten. En medewerkers in onze sector wereldwijd zijn vaak echte natuurliefhebbers. Die hoef je niet te overtuigen van het nut van duurzaamheid.'

- ***Stuurt u wat duurzaamheid betreft ook op parameters?*** 'Ja. Om duurzaamheid nog beter te verankeren, hebben we sinds twee jaar een separaat performancecontract opgesteld op basis van onze CSR-doelstellingen. Het terugdringen van CO_2 is daar een belangrijk onderdeel van. In vijf jaar tijd willen we onze CO_2-uitstoot met vijftig procent hebben verminderd. Dat gaan we halen. U ziet, we hebben hier in ons hoofdkantoor al ledverlichting geïnstalleerd. Dat is een voorbeeld van een eenvoudige maatregel waar al veel winst mee valt te behalen. Maar we willen er ook samen met onze ketenpartners voor zorgen dat het eindproduct minder emissie veroorzaakt. Dat betekent dat we op termijn een boer die koeienbrokken koopt kunnen vertellen welke afstand de grondstof heeft afgelegd en hoe groot de CO_2-uitstoot is geweest.'

- ***Zo'n keten begint al bij de eerste sojaboon, is vaak internationaal en doorgaans behoorlijk complex. Hoe kunt u duurzaamheid borgen in die keten?*** 'Dat is het voordeel van schaalgrootte. Dat stelt ons in staat om een fatsoenlijk onderzoeksbudget vrij te maken. Daarmee kunnen we kwaliteitscontrole uitvoeren aan de bron. We hebben in China bijvoorbeeld een eigen inkoopcentrale die kijkt hoe de leveranciers hun kwaliteitsystemen hebben georganiseerd.'

> 'HET GEBRUIK VAN ANTIBIOTICA IN VISKWEEK IS MET MAAR LIEFST 99 PROCENT AFGENOMEN'

- ***Kijkt u ook naar leveranciers van leveranciers?*** 'Jazeker. We zijn een grote inkoper wereldwijd en dus zijn ook leveranciers van leveranciers bereid om ons een kijkje in de keuken te geven. Zo hebben we in Peru, waar een groot deel van de vismeelproductie plaatsvindt, een multi-stakeholderconferentie gehouden. Onbekend maakt vaak onbemind. Door partijen bij elkaar te brengen, wordt duidelijk wat een ieder doet en wat een ieders motivatie is.'

- ***Slechts een klein deel van uw medewerkers bevindt zich in Nederland. Waarom dan toch hier het hoofdkantoor?*** 'We zijn om te beginnen een van oorsprong Nederlandse onderneming. Bovendien is Nederland een prachtig land voor het hoofdkantoor van deze onderneming. Het is een dichtbevolkte delta waar ruimte schaars is met veel mensen en dieren, waar over onderwerpen als antibioticagebruik, duurzaamheid en bio-industrie levendig wordt gediscussieerd. Daarnaast hebben we een uitstekend ministerie en kan Wageningen University and Research Centre zich als kennisinstituut met de top van de wereld meten. De Nederlandse boer staat qua duurzaamheid wereldwijd bovenaan. Ik zeg altijd dat de wereld beter af zou zijn als al het voedsel door Nederlandse boeren werd geproduceerd. De samen-

‘NEDERLAND IS EEN MOOIE PROEFTUIN VOOR WAT WE IN DE REST VAN DE WERELD KUNNEN NEERZETTEN’

werking binnen deze gouden driehoek is uniek. Dit alles maakt dat Nederland een mooie proeftuin is voor wat we in de rest van de wereld kunnen neerzetten.’

- ***Hoe lokaal gebonden is het begrip duurzaamheid?*** ‘De invulling ervan verschilt sterk per regio in de wereld. Slechts acht procent van onze medewerkers woont en werkt in Nederland. De rest leeft verspreid over de wereld. Die regionale verschillen zijn voor ons dus zeer reëel. In landen waar mensen zelf nog honger hebben, wordt uiteraard heel anders tegen duurzaamheid aangekeken dan in de rijke, westerse landen.’

- ***Hoe gaat u om met die wereldwijde verschillen, bijvoorbeeld als het gaat om arbeidsomstandigheden?*** ‘De normen hiervoor variëren enorm van land tot land. Zo mogen medewerkers in de westerse wereld geen zakken sjouwen van 25 kilo of zwaarder. In andere delen van de wereld sjouwen fabrieksarbeiders soms zeventig kilo of meer. Aan de ene kant willen we als bedrijf rekening houden met het feit dat werkgelegenheid in ontwikkelingslanden een groot goed is. Aan de andere kant willen we dat onze medewerkers onder goede arbeidsomstandigheden werken. Om die reden hebben we bepaalde buitenlandse acquisities ook niet gedaan.’

- ***Hoe zit dat met kwaliteitseisen en grondstoffen?*** ‘Daarvoor hanteren we wereldwijd uniforme standaarden. Daar wordt niet aan getornd.’

- ***Kunnen commissarissen een rol spelen als het gaat om het verankeren van duurzaamheid in de organisatie?*** ‘Dat kunnen ze zeker. Toen wij in 2000 met ons CSR-verslag kwamen, hadden wij meteen al de steun van onze commissarissen. Dat was mooi, maar het verslag had toen nog lang niet de status als die van bijvoorbeeld een financieel jaarverslag. Daar is wel wat verandering in gekomen. Twee jaar geleden hebben we grote stappen gezet door het instellen van een vaste innovation & sustainibility-commissie. Deze opereert naast onze remuneration- en auditcommissies en vormt een subcommissie van de raad van commissarissen. Daarmee hebben we het onderwerp nu ook verankerd aan de governance-kant van de organisatie.’

- ***Wordt duurzaamheid in organisaties nog steeds als een apart onderwerp behandeld?*** ‘Op de lange termijn is het absoluut een geïntegreerd onderwerp bij bedrijven. Ook in onze missie en visie is het geïntegreerd. Toch zullen wij, en ook andere bedrijven, duurzaamheid nog lange tijd gescheiden houden van de rest van de business omdat het onderwerp nog erg broos is. Het wordt voor onze Nederlandse boeren de komende jaren een grote uitdaging om meer toegevoegde waarde te leveren aan hun producten. De Nederlandse boer behoort tot de top van de wereld als het gaat om duurzaam produceren en tegelijkertijd worden alle rekeningen bij hem neergelegd. Hij houdt daardoor te weinig winst over. Als Nederland ook op lange termijn een duurzame agrarische sector wil, is het essentieel dat boeren winst maken.’

- ***Tot slot: bent u optimistisch over de toekomst?*** ‘Toch wel. We moeten voedselzekerheid weer op de eerste plaats van de mondiale agenda plaatsen. Grondstofprijzen gaan weer omhoog waardoor er weer meer honger komt in de wereld. Maar daar kunnen we – mits we de krachten bundelen – veel aan doen. Wat het onderwerp duurzaamheid en ons eigen bedrijf betreft, heb ik vertrouwen in de toekomst. Stel dat hier morgen een hele nieuwe raad van bestuur plaatsneemt, dan blijft het onderwerp duurzaamheid op de agenda staat. Al was het alleen al omdat onze raad van commissarissen zich in het onderwerp heeft verdiept en het serieus neemt. Bovendien loont het om in duurzaamheid te investeren. De geitenwollensokkengedachte dat bedrijven er alleen maar geld in moeten steken en niet moeten rekenen op rendement, is allang achterhaald. Om een voorbeeld te geven: onze Noorse dochteronderneming Skretting heeft begin 2010 het product MicroBalance op de markt gebracht. Daarin is de vismeel voor de helft vervangen door plantaardige ingrediënten. Dat product alleen al is goed voor 85 procent van onze verkoop van zalmvoer. Een prima voorbeeld van het hand in hand gaan van Nutrition, Ecology én Economy.’ ●

Roger Dassen is bestuursvoorzitter Deloitte Nederland

EEN KWESTIE VAN STRATEGIE

Duurzaamheid moet onderdeel zijn van advisering aan klanten, vindt Ralph Thurm, director Sustainability Strategies van Deloitte Nederland.

Tekst Paul Groothengel Fotografie Lars van den Brink

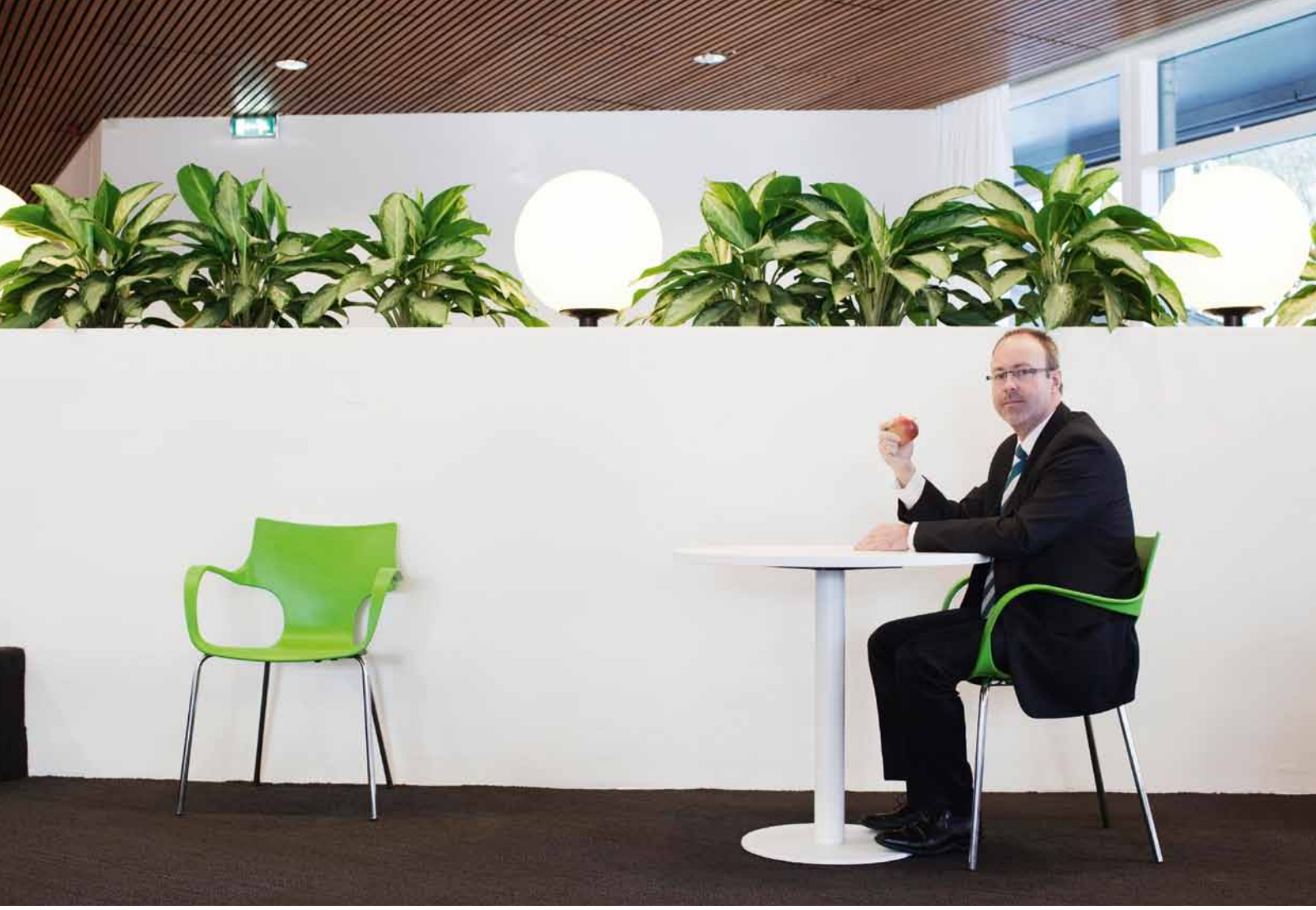
'AL GORE WAS MEER VAN DE BEWUST-WORDING, IK KIJK MEER NAAR DE ZAKELIJKE KANT'

IS HIJ DE AL GORE van Deloitte? Nee, die suggestie wimpelt Ralph Thurm af: 'Gore was meer van de bewustwording, hij heeft het thema wereldwijd prominenter op de kaart gezet. Ik ben ook een ambassadeur van duurzaamheid, maar kijk namens Deloitte veel meer naar de zakelijke kant, naar de impact van duurzaam gedrag op de economie van organisaties.'

Binnen Deloitte leeft de overtuiging dat duurzaamheid integraal onderdeel hoort te zijn van de totale bedrijfsvoering. Dat geldt voor de klanten van Deloitte, maar ook voor de organisatie zelf. De missie van Enterprise Sustainability Services is in zijn woorden: de toegevoegde waarde van duurzaamheid op de economie van organisaties zichtbaar maken en verbeteren. 'Wij kunnen klanten helpen om intern het bewustzijn te stimuleren, om beleid te ontwikkelen en te implementeren, om data naar boven te halen uit processen en systemen, om een rapportage op te stellen, om mee te denken over vraagstukken binnen de gehele *supply chain* van de betreffende onderneming. We verlenen al jaren een heel breed pakket aan diensten die aan duurzaam bedrijfsbeleid raken. Wij willen die diensten en kennisgebieden integreren. Dat doen we overigens al decennialang: al in de jaren tachtig was er binnen Deloitte een milieugroep. Het verschil met toen is dat we het nu vanuit een holistische insteek benaderen, waarbij duurzaamheid echt een strategisch onderwerp is geworden.'

A+ RATING

Deloitte kan als enige van de grote accountantskantoren bogen op een duurzaamheidrapportage met een A+ rating van het Global Reporting Initiative, de internationale organisatie die richtlijnen voor deze verslagen opstelt. Deloitte heeft de hoge waardering onder andere te danken aan de governancestructuur waarin taken en verantwoor-



delijkheden helder zijn belegd, aan het ambitieniveau, de strategie en het beleid en de indicatoren waarmee duurzaamheid wordt gemeten.

Een toenemend aantal ondernemingen werkt bewust aan duurzame activiteiten op gebied van mens, milieu en maatschappij, maar het draait in de visie van Deloitte om de samenhang daartussen. Waarbij je bij ieder product of bij iedere dienst die je levert, rekening houdt met de duurzame aspecten daarvan. Ongeacht de omvang van de onderneming, maak je het aanbod relevanter door er de component duurzaamheid aan toe te voegen. En dat heeft vervolgens ook economische consequenties in positieve zin, stelt Thurm: 'Daardoor kun je de dienstverlening bij bestaande klanten uitbreiden, en makkelijker binnenkomen bij nieuwe klanten. Het is van oudsher natuurlijk ons vak om financiële expertise te leveren; vanuit die expertise is het voor Deloitte relatief eenvoudig om de toegevoegde waarde van duurzaam gedrag op de economische performance van organisaties zichtbaar te maken en desgewenst te verbeteren.'

'DE HOLISTISCHE BENADERING IS DE VERSTANDIGSTE'

CONCURRENTIEVOORDEEL

Dat gebeurt niet alleen binnen Deloitte Nederland, maar wereldwijd: in bijna ieder land waar Deloitte gevestigd is, is een business leader Enterprise Sustainability Services actief. 'Wij zijn een organisatie van grofweg 180.000 medewerkers, die toegang heeft tot de meeste boardrooms. Deloitte kan met haar advisering dus een flinke impact hebben. Die verantwoordelijkheid nemen wij heel serieus.' Met als uitgangspunt dat alleen organisaties met een duurzame ondernemingsstrategie op termijn concurrentievoordeel behalen. Deloitte helpt ondernemingen met zowel het uitstippelen van deze strategie, als de uitvoering ervan. 'Daartoe hebben we een groot aantal instrumenten ontwikkeld. Zo gebruiken we bij onze

klanten in toenemende mate ons 'Sustainability Maturity Model', waarmee we de rol die duurzaam ondernemen inneemt binnen die organisatie kunnen analyseren. We zetten de positie van de onderneming af tegen de concurrenten, en bepalen of er sprake is van een leider, een beginner of een volger. Zo check je in welke fase van verantwoord ondernemen de organisatie zich bevindt. Bij iedere fase hoort een bepaalde aanpak. Dit model brengt daarnaast de gebieden in kaart waar de onderneming al duurzaam concurrentievoordeel heeft gerealiseerd, en waar kansen liggen voor verbetering van bedrijfsprocessen. Klanten vinden dit een prettig model, omdat het onder meer inzicht biedt in hun positie waar het gaat om duurzaamheid ten opzichte van hun concurrenten.'

Een ander instrument waar Deloitte mee werkt, is de 'Sustainability Value Map'. Thurm: 'Deze toont aan hoe duurzaamheid in de bedrijfsvoering wordt geïntegreerd, en plaatst deze acties binnen een economisch kader. We brengen hiermee namelijk alle *value drivers* die bijdragen aan de *shareholder value* en *stakeholder value* in kaart. Zo zie je waar optimalisatiemogelijkheden liggen, waarmee je duurzame economische waarde kunt creëren. En, niet onbelangrijk, waarmee je de investeringen op gebied van duurzaamheid dus kunt verantwoorden.'

SPELENDERWIJS LEREN

Thurm is erg enthousiast over 'Serious Gaming', een simulatiespel dat Deloitte onlangs heeft ontwikkeld in samenwerking met TNT. 'Steeds meer werknemers behoren tot de Generatie Y. Ze zijn opgegroeid met computers, en gewend te leren door *learning by doing*. Voor deze doelgroep werkt een ondernemingsspel veel effectiever dan klassieke kennisoverdracht.'

De deelnemers aan deze game runnen een middelgrote onderneming die wil uitgroeien tot een multinational. Ze moeten bij hun beslissingen duurzame afwegingen maken tussen *people, planet* en *profit*. Hoe beter die balans uitpakt, des te sterker scoren de deelnemers. Thurm: 'Ze kunnen ook kiezen voor financiële doelen en duurzame doelen links laten liggen. Het mooie van deze game is dat je dan direct ziet hoe ver de impact van die beslissingen reikt, dat de effecten soms doorwerken tot diep in de keten.'

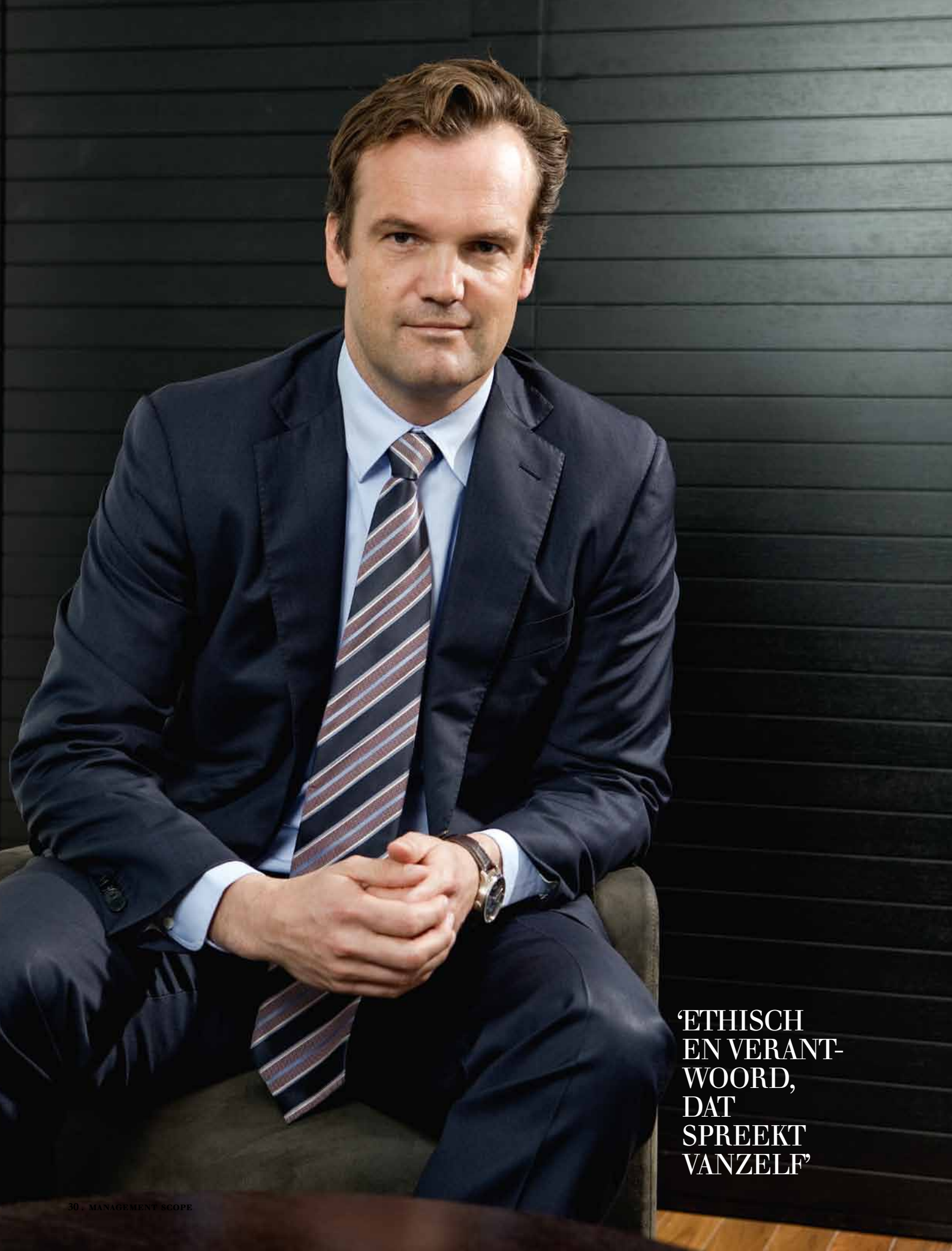
Ben je een fabrikant van voedingsmiddelen, dan haal je bijvoorbeeld je palmolie in een ontwikkelingsland. Dan begint het al direct met aspecten als ontbossing, lokale corruptie, de rechten van de arbeiders op de plantage. Je krijgt te maken met zaken als kinderarbeid, verdwijnende biodiversiteit, en vervolgens met het vervoer van de palmolie. Via welke landen voer je de palmolie in? Maak je expres meer kilometers omdat je in bepaalde landen minder invoerrechten hoeft te betalen? Dan laat de game direct zien wat het effect daarvan is op de uitstoot van CO_2. 'Zo zie je in de game bij iedere beslissing de duurzame effecten daarvan. De les is dat een holistische benadering de verstandigste is. Met deze game kunnen we ook het bestaande aanbod van organisaties beoordelen op duurzaamheid. Mijn ervaring is dat het heel goed en op een leuke manier bijdraagt aan bewustwording. Het brengt de discussie op gang.'

RETROFIT

Thurm wijst op het voordeel dat Deloitte zo'n uitgebreid pakket aan diensten aanbiedt: 'Het kan gebeuren dat een van onze accountants de vraag tegenkomt van een klant of er geen gevaarlijke stoffen in zijn gebouwen zitten, of in de grond daaronder. Hoe moeten ze dat aanpakken? Vanuit ons grote netwerk kunnen wij dan een ingenieursbureau aandragen dat die check uitvoert, waarbij Deloitte het procesmanagement, de planning en het risicomanagement voor haar rekening neemt. Daarnaast biedt Deloitte het adviesproduct 'Retrofit' aan, waarmee de ecologische footprint van gebouwen in kaart wordt gebracht en waar nodig verbeterd. Dat is een goed instrument waarmee onze Real Estate-consultants klanten breed kunnen adviseren over vastgoed, hoe ze kosten kunnen besparen en tegelijk het milieu kunnen ontlasten. We bieden daarbij ook een juridische structuur aan waarmee we de energie-efficiency op een hoger plan kunnen brengen.'

'WE MOETEN NAAR ÉÉN ALOMVATTEND JAARVERSLAG'

En zo zijn er nog veel meer terreinen waar de advisering van Deloitte een 'duurzamer karakter' krijgt. Thurm noemt nog een voorbeeld: 'We werken toe naar *single integrated reporting*, waarbij we er naar streven dat het jaarlijkse duurzaamheidverslag, waar steeds meer bedrijven serieus werk van maken, wordt geïntegreerd in het traditionele jaarverslag. Nu loopt de publicatie van het duurzaamheidverslag vaak sterk achter op publicatie van het gewone jaarverslag, veelal om praktische redenen. Ook bij Deloitte. Maar als je transparant wilt zijn en wilt laten zien dat duurzaamheid onlosmakelijk deel uitmaakt van de gewone bedrijfsvoering, dan moet je op termijn toch echt toe naar één alomvattend jaarverslag. Daarmee geeft je als onderneming een sterk signaal af.'



‘ETHISCH EN VERANT-WOORD, DAT SPREEKT VANZELF’

EEN ONBEVANGEN BLIK

Kristiaan Nieuwenburg (40) is partner bij IK Investment Partners. Dankzij deze positie bekleedt hij al ruim tien jaar diverse commissariaten. ‘Met naïef doen kom ik niet meer weg. Zo onervaren ben ik niet meer.’

Tekst Linda Huijsmans Fotografie Suzanne Karsters

Wie Kristiaan Nieuwenburg
Opleiding Chemie TU Delft en MBA Harvard Business School
Toezichtpositie commissaris bij Nederlandse Wehkamp, Welzorg, Magotteaux en Vistra
Dagelijks leven Partner Benelux, IK Ivenstment Partners
Eerder commissaris Fortex

HIJ IS COMMISSARIS bij het Nederlandse Wehkamp en Welzorg, bij het Belgische mijnbouw- en cementbedrijf Magotteaux en het Luxemburgse Vistra. Zijn allereerste positie als commissaris was bij Fortex en toen was hij pas 29 jaar. Toch is dat voor Nieuwenburg geen reden voor trots. ‘Ik word daar gevraagd vanwege mijn functie bij IK Investments Partners (private equity), niet omdat ze na een lange zoektocht bij mij terecht zijn gekomen. In die zin is het geen eer. Maar ik vind het erg interessant om te doen. Een collega en ik nemen zitting in de RvC van bedrijven waarin wij investeren. We houden toezicht en zijn rechtstreeks betrokken bij het toezicht. Dat is leuk, want je kunt invloed uitoefenen en ziet snel resultaat.’

Hij viel op toen hij als president van de raad van commissarissen een consultant van buitenaf aantrok om het functioneren van de raad als geheel en van de leden afzonderlijk te laten toetsen. Dat gebeurt niet vaak, maar hij vindt het belangrijk. ‘We volgen het bedrijf en het management kritisch. Waarom zouden we dan zelf buiten schot blijven?’ redeneert hij. Het is wel van belang om die evaluatie al bij de start aan te kondigen. ‘Als je meteen zegt “over anderhalf jaar gaan we kijken hoe we het doen”, is het niet zo beladen. Anders ontstaat snel de indruk dat je het uitvoert omdat je niet rechtstreeks durft te zeggen wat je vindt.’

JONG

Het voordeel van een jeugdige leeftijd is de onbevangen blik en de beschikbare energie. Een nadeel is dat je door gebrek aan ervaring en inzicht soms dingen kunt zeggen die misschien niet zo handig zijn. ‘Maar vanwege je leeftijd worden je nog veel dingen vergeven’, zegt hij. Waarmee hij niet wil zeggen dat er minder hoge eisen worden gesteld aan een jonge commissaris. ‘Maar je kunt iets makkelijker wat naïeve vragen stellen. Die kunnen leiden tot open discussies. Ik moet zeggen dat ik dat wapen wel eens bewust heb ingezet, maar de laatste tijd wordt dat moeilijker. Zo onervaren ben ik namelijk niet meer.’

GEZELLIG KOFFIEDRINKEN? NEE DANK.

Als hij gevraagd zou worden voor een commissarispost door een bedrijf waar IK Investment Partners geen zakelijke connecties mee onderhoudt, zou hij daar zeker naar kijken. ‘Het voordeel van vroeg commissaris worden is natuurlijk dat je al jong ervaren bent.’ Een RvC die drie keer per jaar gezellig koffiedrinkt en verder niets doet, hoeft hem niet te bellen. Een commissariaat waarvoor hij stapels boeken over regelgeving of andere niet-inhoudelijke onderwerpen moet doorwerken maakt ook weinig kans. ‘Er moet een positieve interactie zijn tussen de RvC en het management. Alleen dan kun je echt invloed uitoefenen.’ Niet dat hij zit te wachten op nog meer benoemingen, benadrukt hij. ‘Vanuit onze rol als aandeelhouder hebben we nu veel meer invloed op het beleid van de onderneming dan normaal het geval is.’

Duurzaamheid is een van de onderwerpen die daarbij als vanzelf aan de orde komen. ‘IK Investment Partners is van oorsprong een Scandinavisch bedrijf. Daar is het denken over sustainability al heel ver en het onderwerp is in onze bedrijfscultuur geïntegreerd. De corporate social responsibility van onze ondernemingen proberen wij daarom op een goede manier inhoud te geven. Maar een goed rendement blijft altijd voorop staan. Wij investeren pensioengeld van mensen, daar moeten wij zorgvuldig mee omgaan. Maar dat doen we wel op een ethische, verantwoorde manier, dat spreekt vanzelf.’ ●

‘Ongevraagd advies wordt zelden opgevolgd’

Juriste Irene Asscher-Vonk is voorstander van verplichtingen, in afspraken, wetten en regels, ook waar het gaat om duurzaam ondernemen. ‘Mensen worden daar snel misselijk van, maar bindende regelgeving helpt wel.’

ZE IS AL BIJNA twintig jaar commissaris van een groot aantal uiteenlopende bedrijven. Van KLM tot Philip Morris en Rabobank, van bouw-, techniek- en installatiebedrijf TBI tot vervoersonderneming Arriva. Die bedrijven, meestal vanuit hun OR, vragen Irene Asscher-Vonk vanwege haar achtergrond als gerenommeerd jurist in het arbeids- en sociaal verzekeringsrecht. Ze werkte als hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen en was daarnaast achttien jaar lid van de SER waar ze zich sterk maakte voor zaken als gelijkheid, non-discriminatie en de sociale zekerheid van werknemers. Haar belangrijkste toetssteen in het leven? De vraag: moet je je schamen, bijvoorbeeld tegenover je kinderen, of kun je er trots op zijn. ‘Toen sigarettenfabrikant Philip Morris mij polste voor een commissariaat, heb ik getwijfeld. Toen heb ik ook mijn kinderen gebeld met de vraag of ze zich zouden schamen. Hun reactie: ‘Nee mam, als je dat doet, schamen we ons daar echt niet voor.’ Dus zei Asscher ja. Want ook van deze ‘casus’ kon ze leren, zo redeneerde ze: ‘Die werknemers staan voortdurend onder maatschappelijke druk, maar ook zij willen trots zijn op hun Philip Morris, en een kwaliteitsproduct afleveren, of ze nou roken of niet. Boeiend!’

○ ***Heeft de crisis een negatieve impact op duurzaam ondernemen?*** ‘Nee, integendeel. We hebben toch van deze crisis geleerd dat het rücksichtslos najagen van winst heel slecht kan uitpakken? Ik vind de opvatting van economen, die winstmaximalisatie nog geregeld centraal stellen, erg beperkt. Nobelprijswinnaar Amartya Sen stelt terecht dat de mens streeft naar welzijn, in plaats van naar welvaart. De definitie van voormalig milieuminister Jacqueline Cramer van maatschappelijk verantwoord ondernemen spreekt mij erg aan: antwoord geven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij. Mensen willen niet alleen een berg geld, ze willen – en nu citeer ik Sen – behoorlijk kunnen leven. Rechtvaardig, niet ten koste van hun buurman. Als het goed is, manifesteert zich dat ook in bedrijven. Werknemers vinden het heel belangrijk om voor een net bedrijf te werken, dat hen de kans geeft een fatsoenlijk burger te zijn. KLM-medewerkers hebben het programma

‘WERKNEMERS VINDEN HET HEEL BELANGRIJK OM VOOR EEN NET BEDRIJF TE WERKEN’

Interviewer Jan de Rooy
Tekst Paul Groothengel
Fotografie Michel Mees

INTER
VIEW

‘EEN BONUS VOOR HET HALEN VAN DUURZAME DOELEN VIND IK EEN BEETJE RAAR’

Wings for Care opgezet, waarbij ze trachten om kansarme kinderen onderwijs en onderdak te bieden. Ik ben een keer mee geweest met zo’n project, naar Suriname. Daar raakte ik diep onder de indruk van de onvoorwaardelijke betrokkenheid van de medewerkers van KLM.’

○ ***Waarom staat MVO steeds vaker op de agenda in bestuurskamers?*** ‘Maatschappelijke krachten dwingen bestuurders erover te praten, ze onderkennen steeds beter de waarde van een goede reputatie op dit gebied. Daarnaast denk ik dat mensen in toenemende mate een net leven willen leiden. Die ontwikkeling zie je ook terug in bestuurskamers. Voorts is de verplichting om erover te rapporteren een belangrijke stimulans. Het onderwerp evolueert, krijgt een andere inhoud. En natuurlijk is het niet nieuw, begin jaren zestig had je immers al op tv *Open het Dorp*, gericht op zorg voor gehandicapten. Maar duurzaamheid is door de toenemende informatiemogelijkheden geen ver-van-mijn-bed-show meer. Je kunt er echt niet meer onderuit.’

○ ***Wordt duurzaamheid in vergaderingen tussen bestuurders en commissarissen met enthousiasme aangekaart?*** ‘Ik bemerk eigenlijk nooit een grote weerstand tegen dit onderwerp. Misschien ook omdat het vaak weinig concreet wordt. Er is misschien wat minder enthousiasme als ik voorzichtig naar voren breng dat maatschappelijk verantwoord ondernemen ook iets is dat in de arbeidsrelatie thuis hoort.’

○ ***Een angstreactie?*** ‘Men vindt het blijkbaar ongemakkelijk. Kijk, ik beoordeel de relatie tussen een werkgever en een werknemer vanuit mijn vak, het arbeidsrecht en het sociaal zekerheidsrecht. Dan draait het om de rechtvaardigheid van rechten en plichten, over en weer. Traditioneel heeft de werknemer minder macht dan de werkgever. Vanuit het arbeidsrecht probeer je de belangen van de werknemer te beschermen, door schadelijke afspraken te voorkomen, waar nodig te zorgen voor compensatie, et cetera. Nu lees je in de vakliteratuur dat die ouderwetse, machteloze werknemer niet meer bestaat, want die is getransformeerd tot een hoogopgeleide jobhopper. Dan zeg ik: pas op, dat geldt hooguit voor een heel klein deel van de werknemers. Maar mogelijk krijgt de rechtvaardigheid tussen werkgever en werknemer een wat andere inhoud, en is het belang trots op een bedrijf te kunnen zijn nu onderdeel van de rechten.’

○ ***Maar werknemers zijn toch niet verplicht om ergens te werken?*** ‘Dat kun je je afvragen. Natuurlijk kan een werknemer stemmen met de voeten, maar de WW is ook niet meer wat-ie geweest is. In het verlengde hiervan: als we denken aan MVO, wanneer mag een werknemer dan eigenlijk werk weigeren? Dat ligt vaak heel subtiel. Er zijn voorbeelden uit de jurisprudentie. Zaken die in strijd met de wet zijn, kan de werknemer weigeren. Maar wat als er geen wettelijke regel is die zich verzet? Een werknemer bij een verzekeraar bedacht dat hij geen bontjassen meer wilde verzekeren. Toen redeneerde de rechter: dat je dit werk moest doen, kon je van tevoren weten, dus dan moet je dat risico zelf dragen. Wat als je als werkgever een werknemer laat rondrijden in een benzineslurpende leaseauto? Of als een onderneming handelt met een land waar de mensenrechten geschonden worden? Dat zijn zaken die mij vakmatig enorm boeien. Het gaat dan om de vraag welke belangen binnen de arbeidsovereenkomst een plaats krijgen. Ik heb laatst een boekje geschreven over de mogelijke criteria waaraan een belang moet voldoen om als recht te kunnen worden opgenomen in de arbeidsovereenkomst. Sportvoorzieningen en kinderopvang op het werk zijn tegenwoordig gebruikelijk, maar wat hoort er bij, en wat niet? Wat moet de werkgever faciliteren omdat de werknemer daar recht op heeft? De juridische opvattingen hierover verschuiven in de tijd. Dit zijn allemaal zaken en voorbeelden die bestuurders wat mij betreft ook moeten bespreken in het kader van MVO.’

○ ***Hoe krijg je duurzaamheid in de genen van een organisatie?*** ‘Ik denk dat opdringen niet helpt. De enige weg is om met elkaar de discussie aan te gaan over elementen van duurzaam ondernemen. Met bestuurders, met de OR, met commissarissen. Dan wordt de inhoud helderder en kweek je langzaam maar zeker betrokkenheid. Ik vind ook dat de OR daarin een verantwoordelijkheid heeft, want die heeft een eigen agenderingsrecht. Wil je dat MVO echt in de genen van een organisatie komt, dan kan dat alleen via een geleidelijk proces van binnenuit. Dat kun je niet van bovenaf opleggen. Overigens verschilt het per onderneming, afhankelijk van hun activiteiten. Bij een luchtvaartmaatschappij als KLM heb je het al snel over

duurzame elementen, zo is brandstofverbruik voor een luchtvaartmaatschappij een strategisch en tegelijk duurzaam onderwerp. En bij bouwbedrijf TBI zijn ze automatisch bezig moet mogelijkheden om duurzaam te bouwen. Om Jacqueline Cramer nog eens te citeren: blijf in je duurzaamheidbeleid altijd zo dicht mogelijk bij je kernactiviteiten. Dat vinden medewerkers logisch, en het werkt meestal het beste.'

○ ***Heeft u wel eens meegemaakt dat bestuurders iets niet doen, omdat dat wringt met hun streven naar duurzaam gedrag?*** 'Mmm, ik zie als commissaris natuurlijk lang niet alles. Daarom overleg ik veel met de OR. Maar ik kan me werkelijk niet voorstellen dat bedrijven de afweging maken tussen iets doen dat in duurzaam opzicht niet door de beugel kan maar waarmee ze snel winst maken, versus iets nalaten uit oogpunt van duurzaamheid waardoor de winst lager uitpakt. Dat zijn redeneringen die in een roman thuishoren. In praktijk gebeurt dat mijns inziens echt niet.'

○ ***Hanteren bedrijven in voldoende mate zuivere criteria om de duurzame aspecten van hun activiteiten te toetsen?*** 'Dat zouden ze wel moeten doen. Ik vind het logisch dat je duidelijke KPI's opstelt nadat je een beleid hebt geformuleerd. En dat je daar mensen vervolgens concreet op afrekent.'

○ ***Bij Deloitte toetsen we nieuwe klanten of ze passen in onze opvatting van bedrijfsethiek.*** 'Maar als jurist vraag ik me dan af: wat is die bedrijfsethiek?'

○ ***Daar hebben we lange toetsingslijsten voor.*** 'Dat is prachtig, maar het is net als met wetten en regels: we zijn wel bezig met de werkelijkheid. En dan loop je altijd tegen zaken aan waar je niet aan gedacht had. Dat kom ik in mijn vakgebied geregeld tegen in de relatie tussen werkgever en werknemer. En dan gaat het om zaken die nou net niet in die regels of toetsingscriteria zijn vastgelegd. Inderdaad, dan komt het uiteindelijk aan op een professionele beoordeling.'

'JE MOET HET VAN DE ZACHTE KRACHTEN EN TACT HEBBEN ALS JE BESTUURDERS ADVIES GEEFT'

○ ***U noemde net de KPI's. Moet je bestuurders met een financiële bonus belonen als ze hun duurzame doelstellingen hebben gehaald?*** 'Het gebeurt, maar ik vind dat een beetje raar. Je bent bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen en dan gaat het toch juist *niet* over financiële belangen? Als bestuurders zo denken, zijn ze wellicht niet geschikt voor de MVO-taak. Maar ja, ook hier leven we in de werkelijkheid. Hier moeten we het blijkbaar mee doen. Ik hoorde laatst van een andere commissaris: een bonus krijgen de bestuurders toch wel, laten we dan maar een bonus geven voor zoiets belangrijks als MVO. Daar zit wat in. Maar je kunt bestuurders ook duurzaam belonen door ze de ruimte te geven voor een *sabbatical*, een cursus zelfontwikkeling, vrijwilligerswerk, noem maar op. Dat lijkt me zinniger dan een zak geld geven.'

○ ***De positie van de werknemer raakt wat u betreft aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Moet je duurzame aspecten ook vastleggen in de arbeidsovereenkomst, of vanuit de overheid met wet- en regelgeving?*** 'Ik ben op dit punt een groot voorstander van afspraken, wetten en regels. Mensen worden daar snel misselijk van, maar binding helpt wel. Kijk, zolang je er nog niet uit bent, zolang duurzaam ondernemen zich nog ontwikkelt, kun je het beter nog niet in wetten vastleggen, want dan fixeer je en kan je snel op achterstand komen. Maar zodra je het met elkaar eens bent over hetgeen je wel en niet wilt doen, moet je dat bindend vastleggen. Kom je als maatschappij bijvoorbeeld tot een duurzame gedragscode, waar ondernemingen geacht worden zich aan te houden, leg dat dan bindend vast. Want anders zijn er altijd wel piraten die onder de afgesproken standaard door duiken, wat leidt tot concurrentievervalsing.'

○ ***Leidt dat niet tot een afvinkcultuur?*** 'Nou en? Wees er maar blij mee. Het is net als met een kind, je controleert 's avonds toch ook even of hij zijn tanden heeft gepoetst? Er stond laatst in de krant dat een checklist bij operaties veel doden zou voorkomen. Afvinken mag niet het enige zijn, maar kan wel nuttig zijn.'

○ ***Wat moet de rol van de commissaris zijn? Observeren? Stimuleren?*** 'Allereerst stimuleren via de toezichthoudende taak, bij de bespreking van de strategie, bij het vaststellen van beloningsbeleid. Bij alle "normale" activiteiten van de commissaris gaat het om alle belangen van de onderneming, dus ook om MVO. Verder ligt er een taak bij de advisering. De commissaris houdt toezicht en adviseert bestuurders, maar zit niet op hun stoel. Het *ongevraagd* adviseren is vaak geen goede weg. Hebben jullie kinderen? Ja? Dan weet je dat ongevraagde advies vrijwel nooit wordt opgevolgd. En dat je hoogst zelden om een advies wordt gevraagd. Tja, zo gaat het met raden van bestuur ook. Het is best lastig om hen te adviseren. Het zou mooi zijn als je hen iets adviseert en dat je dan van hen hoort: "Aha, zo zit het dus". Dat is een ideaal waar ik al jaren vergeefs naar streef. Kortom, je moet het van de zachte krachten en de nodige tact hebben als je bestuurders een advies geeft, ook als dat gaat over duurzaam ondernemen.' ●

Jan de Rooy is partner bij Deloitte

CASE

Tekst Koen van Santvoord
Fotografie Lars van den Brink

AANDACHT IS HET SLEUTELWOORD

Schoonmaakbedrijf CSU zoekt duurzaamheid niet zozeer in milieumaatregelen, als wel in betere omgang met het personeel. 'Voor schoonmakers werkt het net zoals voor jou en mij', zegt bestuursvoorzitter Frie van Hulten.

Frie van Hulten doet niet hoogdravend over maatschappelijk verantwoord ondernemen. 'We hebben er hele discussies over gehad in de directie en uiteindelijk concludeerden we dat het gewoon neerkomt op netjes je zaak runnen.' Dat CSU werk maakt van duurzaamheid komt voort uit de eigen overtuiging, maar is ook zakelijk relevant. 'Vanuit de markt en de maatschappij zie je de eisen en verwachtingen toenemen, denk aan arbeidsomstandigheden en milieuvriendelijkheid. Dertig jaar geleden vielen er regelmatig glazenwassers van de trap, dat vonden we in Nederland normaal. De hele sector en ook Nederland is opgeschoven in termen van arbo en milieu.'

Het bedrijfsleven concentreert zich bij maatschappelijk verantwoord ondernemen voornamelijk op milieuaspecten. CSU niet. Van Hulten: 'Onze sector heeft het milieuprobleem eind jaren negentig eigenlijk al opgelost. Schoonmaakproducten zijn veel milieuvriendelijker geworden, chloor bijvoorbeeld wordt nergens meer gebruikt.' Wel compenseert het bedrijf de CO_2-uitstoot via een windmolenproject in Turkije, het thuisland van een deel van de medewerkers. Ook hierover is de directievoorzitter bescheiden. 'De belangrijkste oorzaak voor onze CO_2-uitstoot is een paar honderd auto's. Voor ons is CO_2-neutraal opereren een stuk makkelijker dan voor een bedrijf als Shell.'

Het zwaartepunt van het MVO-beleid van CSU ligt bij de 12.500 medewerkers. 'Aandacht is daarbij het sleutelwoord, dat werkt bij schoonmakers niet anders dan bij jou en mij. Sinds kort sturen we teams op pad die alle vijfduizend schoonmaaklocaties gaan bezoeken. Ze kijken niet met een zakelijk oog, maar zoeken naar verbeterpunten. Is er een goede rustruimte aanwezig, is de werkkast gevuld, zijn de werkinstructies aanwezig? Zo'n team ziet meer dan een rayonleider die al jaren op die plek komt en bedrijfsblind geworden is. Dit team gaat het gesprek aan met de medewerkers. Ze worden gehoord, dat motiveert. Een machine ga je ook met een oliespuitje langs. Het is toch logisch om ook in je mensen te investeren?'

Ook vraagt CSU aan de klanten, waar de werkzaamheden tenslotte worden uitgevoerd, om hun steentje bij te dragen. 'Terwijl het eigen personeel binnenkomt in een mooie ontvangsthal, komen schoonmakers al te vaak binnen via de parkeergarage. In een kelder zonder daglicht zitten ze naast de schoonmaakmiddelen in de kou hun koffie te drinken. We vragen klanten om de opvangruimtes te verbeteren en om de schoonmakers te betrekken bij festiviteiten zoals een kerst- of sinterklaasfeest.'

EEN WEEK MEEWERKEN

CSU werd in 1968 opgericht door ondernemer Cor van der Heijden uit Uden, die het bedrijf de decennia erna uitbouwde tot een landelijke speler. Midden jaren negentig verkocht hij een groot deel van zijn aandelen en sinds 2004 bezit het huidige management een derde van het bedrijf. De cultuur van een familiebedrijf is ondanks de eigendomswisselingen nooit

verloren gegaan, zegt Van Hulten. ‘We hebben oog voor menselijke waarden, we zijn geen hard, zakelijk bedrijf.’

Toch was er een tv-programma voor nodig om Van Hulten dichterbij zijn medewerkers te brengen. In 2005 deed hij mee met het RVU-programma *Terug op de Werkvloer*, waarbij hij een week meewerkte met het uitvoerende personeel. ‘Ik zag hoe trots de mensen waren op hun werk en hoe leuk ze het vonden dat ik meewerkte. Het was een geweldig leerzame ervaring. Ik zei direct: dat moeten we voortaan elk jaar doen. En niet alleen ik, maar al het kantoorpersoneel en alle leidinggevenden.’

Enkele weken geleden nog maakte Van Hulten tijdens de CSU Meewerkweek treinen schoon op het Centraal Station in Amsterdam. Het was een van de locaties waar dit voorjaar schoonmaakpersoneel staakte voor een nieuwe CAO. ‘Tijdens die staking waren er grote spanningen. Er was onvrede over de werkomstandigheden en over de directe leiding. De mensen hadden groot gelijk; achteraf gezien hebben we als management daar te laat ingegrepen. De NS heeft de opvangruimte inmiddels een opknapbeurt gegeven, er is een goede koffieautomaat neergezet, de werkkleding en lockers zijn vernieuwd en het management is vervangen. Het was goed om na een half jaar zelf weer een kijkje te nemen. Ik zag dat het vertrouwen weer terug was bij de mensen, veel medewerkers wilden zelfs met me op de foto. Kijk, als je op vijfduizend locaties werkt, is het evident dat het nooit overal goed gaat. Daar moet je eerlijk in zijn. Die bewustwording alleen al zorgt ervoor dat je problemen signaleert én aanpakt. Zo’n meewerkweek helpt daar enorm bij.’

Tijdens de staking raakte één opmerking van een schoonmaker Van Hulten diep. ‘Iemand zei tegen mij: “Ik begrijp dat we het minste van het minste zijn, maar ze moeten wel fatsoenlijk met ons omgaan.” Deze mensen, die werken voor tien euro bruto per uur, verdienen veel meer respect. Ook de sector als geheel, die door de grote aantallen allochtonen een motor is voor de integratie, verdient meer waardering. Het wrange is dat juist de onderkant van de arbeidsmarkt de dupe is van marktwerking. Je ziet het nu

‘EEN MACHINE GA JE OOK MET EEN OLIESPUITJE LANGS. HET IS TOCH LOGISCH OM OOK IN JE MENSEN TE INVESTEREN?’

‘HET WRANGE IS DAT JUIST DE ONDER-KANT VAN DE ARBEIDS-MARKT DE DUPE IS VAN MARKT-WERKING’

ook bij de postbezorgers gebeuren. De gewone werknemer is de dupe, terwijl de revenuen naar de opdrachtgevers en uiteindelijk de consument gaan. Het gaat immers altijd om de beste prijs.’

PROJECT LAAGGELETTERDHEID

De afgelopen jaren heeft CSU diverse initiatieven genomen om het personeel aandacht te geven. Zo ontvangt iedere medewerker drie maal per jaar een klein cadeautje, zoals een boekje met energiebesparende tips in vier talen of milieubesparende cadeaus als een spaarlamp of douchecoach. ‘Je moet grote problemen klein maken. We kunnen op het hoofdkantoor van alles bedenken, maar als de medewerkers zelf ervaren dat ze met kleine middelen een bijdrage kunnen leveren aan energieverbruik, heeft het pas echt effect.’

Sinds drie jaar krijgen de schoonmakers bovenop hun CAO-loon een winstuitkering die kan oplopen tot driehonderd euro netto. Ook heeft CSU een project tegen laaggeletterdheid. Veel medewerkers, autochtonen en allochtonen, hebben nauwelijks scholing en schamen zich voor het feit dat ze niet kunnen lezen of schrijven. CSU betaalt de cursus niet, maar zorgt er wel voor dat honderden medewerkers de hoge drempel namen voor het deelnemen aan een taalcursus. Van Hulten: ‘Het gaat niet om wereldbedragen. We kunnen geen duizend euro per medewerker investeren, die ruimte is er simpelweg niet in een hevig concurrerende markt. Maar de gedachte is wel: het personeel moet het doen. Die moet je betrokken houden, aandacht geven. En dat betaalt zich terug.’

De hoge motivatie werd zichtbaar in de arbeidstevredenheidonderzoeken die CSU de afgelopen jaren liet uitvoeren door Great Place To Work. ‘Inmiddels zijn we zeven keer op rij verkozen tot een van de beste werkgevers van ons land. In 2007 wonnen we zelfs de European Pride Award als bedrijf met het meest trotse personeel. In de perceptie van de buitenwereld is schoonmaak een secundaire dienst, maar schoonmakers zelf zien het als een volwaardig beroep en gooien er al hun overtuiging in.’ Lachend: ‘We eindigden zelfs boven Ferrari, kun je nagaan!’

GEEN GEITENWOLLEN SOKKEN

Het beleid heeft ook in financiële termen zijn vruchten afgeworpen. Vorig jaar groeide de autonome omzet van CSU in een stagnerende markt met 7%, dit jaar zelfs 16%. CSU is geen soft bedrijf, verzekert Van Hulten. ‘Ik draag geen geitenwollen sokken. We zijn heel kostenefficiënt. We concentreren ons volledig op schoonmaak, niet op andere diensten. We hebben de beveiligingstak afgestoten, omdat we in die markt een te kleine speler waren. Als je verbreedt met bijvoorbeeld catering of tuinonderhoud, versnippert je aandacht en krijg je een veel groter hoofdkantoor. We zitten hier nu met dertig man, dat maakt onze overhead heel beperkt, waardoor we tegen scherpe tarieven kunnen inschrijven.’

Vooroplopen staat centraal in het beleid. ‘Als je je beperkt tot wat wettelijk moet, ben je bezig met verdedigen. Dat geeft negatieve energie. Wij draaien het om. Waar kan het beter? Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers gemotiveerd zijn en dat we onze klanten tevreden stellen? Als je daarop focust, ben je met positieve dingen bezig.’ ●

Op jonge leeftijd kennismaken met het bedrijfsleven

JINC is een organisatie die projecten organiseert voor jongeren, gericht op beroepsoriëntatie en het aanleren van sociale vaardigheden. Het doel: een juiste studiekeuze, minder kans op schooluitval en beter zicht op werk.

De vereniging JINC wordt grotendeels gefinancierd door het bedrijfsleven. Ruim 500 bedrijven en instellingen hebben zich verbonden aan JINC. Ze openen hun deuren voor jongeren en leveren trainers en coaches voor bijvoorbeeld een sollicitatietraining. Bedrijven geven op die manier invulling aan hun maatschappelijk verantwoord ondernemen en JINC neemt hen de volledige organisatie uit handen.

Enthousiast geworden?
Kijk dan op www.jinc.nl.

JINC is maatschappelijk partner van de Deloitte Fair Chance Foundation. www.fairchancefoundation.nl

JINC.
ERVAREN HOE 'T WERKT

VAN BINNENUIT

Achmea heeft er veel aan gedaan om duidelijk te maken dat maatschappelijk ondernemen een vanzelfsprekende activiteit is voor deze van oorsprong coöperatieve verzekeraar. Een interview met bestuursvoorzitter Willem van Duin: 'De lead voor MVO lag bij onze werknemers.'

Interviewer Caroline Zegers Tekst Geert Dekker

TOEN Willem van Duin in 2004 als bestuurder van Achmea de portefeuille maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kreeg toebedeeld, ontdekte hij al snel hoe de rollen verdeeld waren. 'Je bent als bestuurder gewend een voortrekkersrol te vervullen. Normaal gesproken wordt verwacht dat je voor de troepen uit loopt, dat was in dit geval anders. Structureren werd mijn belangrijkste taak. Inhoudelijk waren er binnen het bedrijf al zo veel initiatieven, dat mij als bestuurder enige bescheidenheid paste. Zo kreeg de raad van bestuur een volgende rol: de *lead* lag al bij onze medewerkers.'

Nu is Van Duin voorzitter van de raad van bestuur. Hij is nog steeds sterk betrokken bij de manier waarop Achmea zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid invult. 'Maar in dit opzicht is de rol van de raad van bestuur niet veranderd. Door structurering kunnen we nu beter rapporteren over MVO, maar het initiatief ligt nog steeds bij de medewerkers. Daarom kan ik heel gemakkelijk zeggen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Achmea past, het is inherent aan de identiteit en cultuur van ons bedrijf.'

○ ***MVO is vanzelfsprekend voor Achmea, zegt u. Dat zal te maken hebben met de coöperatieve oorsprong van de organisatie?*** 'Dat is een belangrijk deel van de verklaring. De aard van onze bedrijfsactiviteiten maakt ook onderdeel uit van die verklaring: onze basisfunctie is verzekeren, we nemen risico's over van mensen en ondernemingen en dat stelt hun in staat volwaardig te functioneren en zich te ontplooien. Dat is in de kern een maatschappelijk zeer nuttige functie. Je kunt ook zeggen: verzekeraars organiseren solidariteit. Zo bezien hoeft het niet te verbazen dat MVO bij Achmea in de genen lijkt te zitten.'

○ ***De vraag is natuurlijk of de vlag van die coöperatieve oorsprong de lading dekt. Hoe kunnen we bepalen of MVO ook werkelijk in de bedrijfsvoering van Achmea is geïntegreerd?*** 'Dat is een cruciaal punt: hoe laat je zien in welke mate

'VERZEKERAARS ORGANISEREN SOLIDARITEIT. ZO BEZIEN HOEFT HET NIET TE VERBAZEN DAT MVO BIJ ACHMEA IN DE GENEN ZIT'

INTER
VIEW

‘WE WILLEN EEN BIJDRAGE LEVEREN AAN DE BESTRIJDING VAN ARMOEDE’

je de mooie woorden waarmaakt? Dat is precies het doel van de rapportagestructuur die we in de loop der jaren hebben opgezet. Jaren geleden constateerden we dat er verspreid door het hele bedrijf vele initiatieven werden genomen die verder gingen dan het steunen van goede doelen. Bij alle bedrijfsonderdelen zijn toen MVO-ambassadeurs aangesteld met de taak die initiatieven in kaart te brengen en er enige samenhang in aan te brengen. We wilden expliciet maken wat we impliciet al deden. Daarbij hoorde ook het ontwikkelen van criteria bij om de prestaties op dit gebied te kunnen beoordelen en daarnaast hebben we ervoor gekozen alle MVO-activiteiten zo goed mogelijk te integreren in de reguliere bedrijfsvoering.

‘Het resultaat van dit alles wordt elk jaar vastgelegd in het Maatschappelijk Jaarverslag, waarin we sinds 2009 vanuit drie perspectieven de activiteiten van Achmea beschrijven. Het eerste perspectief is Ons Werk: duurzaam verzekeren en duurzaam beleggen. Het vertrouwen van de klant staat daarin centraal. Het tweede perspectief is Ons Bedrijf. Daarbij gaat het enerzijds om de kwaliteit van ons werkgeverschap, anderzijds om een duurzame bedrijfsvoering wat betreft milieuaspecten. Het derde perspectief noemen we Onze Wereld: Achmea wil graag een bijdrage leveren aan de bestrijding van armoede en aan het vergroten van de ontwikkelingskansen van groepen hulpbehoevenden. Daartoe zetten we diverse middelen in.

‘Het stadium van de vrijblijvendheid hebben we achter ons gelaten. Misschien blijkt dat het beste uit het feit dat onze prestaties op MVO-gebied zijn opgenomen in de lijst met resultaatafspraken waarover we elk jaar verantwoording moeten afleggen. MVO komt daarnaast in de review-gesprekken met het management standaard aan de orde, als een regulier thema naast bijvoorbeeld *compliance* of risicomanagement.’

○ ***Van de drie perspectieven die u noemt, heeft het eerste de afgelopen jaren de meeste aandacht gekregen. Niet positief, want het vertrouwen van klanten in verzekeraars is gedaald. Hoe gaat Achmea zijn prestaties in dit opzicht verbeteren?*** ‘De verzekeringssector heeft te maken gehad met enkele pijndossiers, waaronder de beleggingsverzekeringen en de beschikbare premieregelingen. De reputatie van de hele branche heeft naar aanleiding van die dossiers op dramatische manier onder druk gestaan. Voor het Verbond van Verzekeraars, waarvan ik tot het eind van dit jaar voorzitter ben, is er op dit moment geen belangrijker onderwerp dan het herstel van de reputatie van de branche. Er is een gestructureerd programma samengesteld om dat voor elkaar te krijgen. Dit programma, Verzekeraars Vernieuwen genaamd, is deels gericht op het oplossen van de probleemgevallen, maar voor een belangrijk deel ook op een herziening van producten en processen die van verzekeraars optimaal klantgerichte organisaties moet maken. Het Verbond heeft daarvoor het Keurmerk Klantgericht Verzekeren ingevoerd. Achmea heeft van begin af aan gezegd ernaar te streven dat keurmerk te krijgen voor al onze labels. Met betrekking tot een groot aantal merken zijn we daar inmiddels in geslaagd. Nog niet allemaal, want het is een hele lijst met criteria waaraan je moet voldoen. Dat is een serieuze inspanning.’

○ ***U noemde ook duurzaam beleggen bij het eerste perspectief. Institutionele beleggers kunnen een positieve invloed uitoefenen op het beleid van de bedrijven waarin ze investeren. Ziet Achmea dat als een maatschappelijke verantwoordelijkheid?*** ‘Ja zeker, hoewel ik daarbij meteen moet aantekenen dat een belangrijke verantwoordelijkheid in dit verband de financiële verantwoordelijkheid is die we hebben ten opzichte van onze *stakeholders*. In aanvulling daarop kunnen wij een verantwoord beleggingsbeleid voeren, en dat doen we dan ook, maar dat mag niet zonder zeer goede redenen ten koste gaan van het rendement. Nu is het gevoeglijk bekend dat een goede toepassing van MVO-principes in het beleggingsbeleid de prestaties van een portefeuille juist verbetert, dus er is niet echt een probleem.

‘We houden ons aan de normen van de Nederlandse overheid wat betreft de wapenindustrie. Producenten van wapens die de overheid controversieel noemt zijn uitgesloten. Op dit moment gaat dat om clusterbommen en landmijnen. De uitsluiting van dit type bedrijven is de eerste pijler onder ons beleggingsbeleid. De tweede is de wijze waarop we via onze vermogensbeheer-

ders gebruik maken van ons stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen. Wij willen dat bedrijven waarin wordt belegd minimaal voldoen aan de richtlijnen die zijn opgesteld door de Verenigde Naties. Als we investeren in bedrijven die volgens die richtlijnen hun beleid ten aanzien van mens of milieu zouden kunnen verbeteren, dan zoeken we de dialoog met het management. Daarnaast wordt er elk jaar in overleg met onze eigen ethiekcommissie een thema gekozen, waarbij twee of drie bedrijven worden geselecteerd die ertoe worden aangezet hun gedrag op dat terrein te veranderen. Het kan bijvoorbeeld gaan om het werken met proefdieren in de farmaceutische industrie, of om het watergebruik in de procesindustrie. Die bedrijven krijgen doelen voorgeschoteld die binnen een bepaalde tijd moeten zijn verwezenlijkt. Lukt dat niet dan wordt de belegging beëindigd. Bij deze beoordeling laat Achmea zich adviseren door zijn vermogensbeheerders.

'Tot slot hebben we in ons beleggingsbeleid nog een derde mogelijkheid ingebouwd om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te tonen. Zonder concessies te doen aan de normale rendementseisen kunnen we voor een klein deel van onze portefeuilles beleggingen kiezen vanwege hun duurzaamheidcomponent. Het betreft onder meer schone technologie in de *private equity*-portefeuille, duurzame energie in de portefeuille infrastructuur en beleggingen in microfinanciering in de portefeuille met alternatieve categorieën. Al met al is duurzaam beleggingsbeleid voor ons belangrijk. Wij zijn daarbij ambitieus, maar er is nog genoeg te doen.'

○ ***Wat betreft het tweede perspectief: kunt u aangeven of er een relatie is tussen het MVO-beleid van Achmea en de manier waarop het bedrijf zijn werkgeverschap invult?*** 'Die relatie is er in brede zin en in enge zin. Achmea heeft in haar CAO en in haar regelingen voor de medewerkers veel aandacht voor maatschappelijke aspecten. Een voorbeeld van de tweede categorie betreft de ruimte die geboden wordt voor vrijwilligerswerk. Dit is altijd al een bedrijf geweest met medewerkers die maatschappelijk actief zijn en zich graag inzetten voor hun medemens. Een werkgever moet dat ondersteunen, vinden wij, en daarom is in de CAO opgenomen dat voor elke dag die een medewerker in zijn eigen tijd besteedt aan wat we dan maar maatschappelijk werk zullen noemen, Achmea een vrije dag cadeau geeft. Er is natuurlijk een maximum, en dat is vier extra dagen.

'MEDEWERKERS VAN BIJNA ALLE DIVISIES ZIJN BETROKKEN BIJ MICROVERZEKERINGEN IN DERDE-WERELD-LANDEN'

'Hoe we dagelijks met elkaar omgaan vind ik nog belangrijker. Dat is de relatie tussen MVO en goed werkgeverschap in brede zin. Achmea onderscheidt zich daar al jaren in en dat is ook zeker niet op mijn conto te schrijven. Wij hechten eraan dat ons medewerkersbestand een afspiegeling van de samenleving is. Dat wil zeggen dat wij in allerlei opzichten een goed doortimmerd diversiteitbeleid voeren: we willen dat onze medewerkers altijd tot hun recht kunnen komen, in welke omstandigheden of levensfase zij zich ook bevinden. Het tijdschrift *Lof* heeft Achmea voor de tweede keer uitgeroepen tot beste werkgever voor ouders met kinderen. Dat komt vooral omdat wij meer sturen op resultaat dan op aanwezigheid. Op zo'n uitverkiezing zijn we echt trots. Maar we hebben ook specifieke maatregelen voor jongeren, of voor arbeidgehandicapten. En we hebben werkervaringsplaatsen voor mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan. Ons ouderenbeleid is ook onderscheidend: ouderen worden vaak als minder waardevol gezien voor organisaties, wij denken eerder dat het tegendeel het geval is.'

○ ***Is er een relatie tussen dit beleid en uw eigen persoonlijke voorkeuren?*** 'Het mag duidelijk zijn dat ik me thuis voel bij dit beleid. Ik vind het een sterk punt dat Achmea veel doet wat in het verlengde ligt van de eigen kernactiviteit: daar weten we per slot van rekening veel vanaf en op die terreinen kunnen we de meeste toegevoegde waarde bieden. Zo zijn wij actief met microverzekeringen in derdewereldlanden. Medewerkers van vrijwel alle divisies van Achmea zijn betrokken bij deze projecten. Dit leidt tot concrete en duurzame verbetering van levensomstandigheden van mensen in Azië en Afrika. Inmiddels zijn meer dan 750.000 mensen verzekerd via een eigen lokale onderlinge verzekeringsmaatschappij, met herverzekeringsbescherming tegen grote catastrofes door Eureko Re.

Daarnaast steunen we bijvoorbeeld het Health Insurance Fund, dat zich specifiek richt op zorgverzekeringstructuren in Afrikaanse landen. We hebben het initiatief genomen tot de stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving, die op het gebied van slachtofferhulp onderzoek doet en voorlichting geeft. En dan is er natuurlijk de Eureko / Achmea Foundation, waar jaarlijks een half procent van de nettowinst van Eureko naartoe gaat. Die stichting financiert projecten in binnen- en buitenland die de sociaaleconomische leefomgeving van groepen hulpbehoevenden moeten verbeteren. Dit zijn de elementen die een bedrijf kleur geven, ze horen bij de identiteit van dit bedrijf.' ●

Caroline Zegers is partner bij Deloitte

ANALYSE

SCHIJNOPLOSSING

Met normen de beloning van bestuurders voorschrijven, leidt tot ongewenste resultaten.

Tekst Don-Tobias Jol Illustratie Aad Goudappel

Hoge beloningen zijn uitgegroeid tot een risicofactor voor de reputatie van de organisatie. Dat is deels een gevolg van uitwassen die de afgelopen jaren veel aandacht kregen van media en politiek. Grondslag voor die uitwassen was vaak een gebrekkig beloningsbeleid. De uitkomsten daarvan waren niet goed uit te leggen, omdat een en ander onvoldoende doordacht was. Dat geldt in ieder geval voor de vraag of dat beleid in lijn was met de strategie van de onderneming en de vraag of het beloningspakket het gewenste gedrag van de bestuurder stimuleerde.

De aandacht voor de uitschieters in zowel private als publieke sector heeft geresulteerd in de opvatting dat beloningen met normen gemaximeerd moeten worden. Concreet heeft dat ten eerste geleid tot de Balkenende-norm: het principe dat bestuurders bij staatsdeelnemingen en bij (semi-)publieke instellingen niet meer mogen verdienen dan de minister-president. Een tweede voorbeeld komt uit de marktsector: volgens de huidige regeling corporate governance is het in de financiële sector niet toegestaan dat de variabele beloning hoger is dan honderd procent van het vaste salaris.

> ‘DE BALKENENDE-NORM WERKT ALS MINIMUM OM NAAR TE STREVEN’

Het voorschrijven van dergelijke normen is echter geen goed idee. Ten eerste roepen ze ongewenste bijeffecten op en ten tweede leiden ze de aandacht af van de werkelijke vragen die bij een beloningsbeleid moeten worden gesteld.

WINDOW DRESSING

De ongewenste bijeffecten van normen zijn velerlei. De Balkenende-norm mag bedoeld zijn om topbeloningen te maximeren, maar in de praktijk werkt hij prijsopdrijvend. Bestuurders die minder verdienen dan het normbedrag, vinden nu dat ze te weinig krijgen. Bedoeld als maximum werkt de Balkenende-norm als minimum om naar te streven. Het verhogen van de beloning tot dit niveau kan bovendien in redelijke rust gebeuren, want de aandacht gaat toch alleen uit naar de vijf procent van de bestuurders die boven de norm zit. Maar zo worden organisaties wel opgezadeld met bovenmatige beloningen; voor de verhogingen zijn veelal geen inhoudelijke argumenten te geven. Intussen kan de werkgever erop wijzen dat hij volledig voldoet aan de voorschriften en zelfs voorbeeldgedrag vertoont. Zo geven normen gelegenheid tot *window dressing*.

Een prijsopdrijvend effect is ook te signaleren rond de regel in de financiële sector dat de bonus, de variabele beloning, niet hoger mag zijn dan het basissalaris. Topbestuurders eisen vervolgens een verhoging van het basissalaris, zodat ze toch het beloningsniveau bereiken dat ze in eerdere jaren hadden. De raad van commissarissen staat dan voor een moeilijke keuze als ze de bestuurder niet kwijt wil. Maar als ze instemt, nemen de vaste personeelslasten toe. Het nadeel van een grotendeels vast salaris is bovendien dat er onvoldoende stimulans vanuit gaat om optimaal te presteren. Dat gaat ten koste van de resultaten van het bedrijf.

GOED UIT TE LEGGEN

Naast deze ongewenste bijeffecten hebben normen het nadeel dat ze de aandacht afleiden van de vraag waar een goed beloningsbeleid aan moet voldoen. Als alle aandacht is gericht op de uitkomst van het beloningsbeleid – de hoogte van de beloning – wordt het proces dat tot die uitkomst leidt verwaarloosd. Dat is de omgekeerde wereld: bij het opstellen van een goed beloningsbeleid is vastgelegd wat de beloningsfilosofie is, hoe de beloningen passen in de strategie van de onderneming en wat het gedrag is dat met de beloningscriteria wordt opgeroepen. Het belangrijkste kenmerk van een dergelijk beleid is dat elke uitkomst ervan goed uit te leggen is. De fixatie op de hoogte van bedragen leidt daarentegen tot onduidelijke criteria, vaagheid en misverstanden.

ONDUIDELIJKHEDEN

Wellicht zijn normen niet te vermijden. Als dat het geval is, past een pleidooi voor het toepassen van in ieder geval een júiste norm. De Balkenende-norm is dat duidelijk niet. Het verband tussen de prestaties van een Nederlandse minister-president en zijn salaris is ontwricht omdat politieke argumenten een rol spelen. Beschouw de taken van de premier, zijn verantwoordelijkheden en de politieke druk die hij moet verduren. Dat vereist iemand met kwaliteiten die in de private sector beloond zouden worden met een meervoud van de beloning die daar in de publieke sector voor wordt gegeven. Het is een politieke keuze het salaris van de minister-president niet te verdubbelen of te verdriedubbelen. De Balkenende-norm geeft dus een vertekend beeld, maar wordt wel als mal gebruikt voor alle beloningen in de (semi-)publieke sector. Dat verzwakt de concurrentiepositie van die sector op de arbeidsmarkt.

Een laatste problematische aspect van het gebruik van de Balkenende-norm is de onduidelijkheid die ermee gepaard gaat. Dat blijkt uit de beloningsdiscussies die momenteel worden gevoerd tussen het ministerie van Financiën en bijvoorbeeld staatsdeelnemingen, woningcorporaties en zorginstellingen. Diverse bedragen doen nu de ronde. Het standaardbedrag van de Balkenende-norm zou ongeveer 182.000 euro bedragen, maar geregeld wordt ook een 'extensieve' norm van 226.000 euro genoemd. Verder blijkt de vergelijking met de beloning van de Nederlandse minister-president toch maar betrekkelijk te zijn. Voormalig premie Jan-Peter Balkenende heeft de komende zes jaar recht op een wachtgeldregeling met een netto contante waarde van ruim 700.000 euro. Een dergelijke regeling is niet inbegrepen voor andere bestuurders in de publieke sector. Gelijke monniken, gelijke kappen is wellicht een lovenswaardig principe, maar de praktische toepassing ervan stuit op problemen.

SIMULATIE

Een goed beloningsbeleid begint niet met het invullen van de getallen die eruit moeten komen. Dat is de veelgemaakte fout die wordt uitgelokt door het stellen van normen. Vaak is het vervolg een heilloos debat over 'te hoog' en 'te laag'. Door de subjectiviteit van die kwalificaties is dat debat niet te beslissen.

Het alternatief kwam al aan de orde: een *governance-proof* beloningsbeleid neemt de strategie van de onderneming als uitgangspunt. Uit die strategie blijkt in welke richting het bedrijf zich wil ontwikkelen. Dat moet worden vertaald in een beloningsfilosofie: welke rol is er weggelegd voor beloningen bij het realiseren van onze strategie?

Vervolgens komen de kenmerken van het gedrag aan de orde dat met de beloning moet worden opgeroepen. Uiteindelijk worden de diverse elementen van de beloning en de criteria voor het uitbetalen ervan vastgelegd. Een gedegen onderzoek naar de manier waarop de verschillende elementen van het beloningspakket elkaar kunnen beïnvloeden is noodzakelijk om ongewenste effecten – zoals reputatieschade – voor te zijn. Een dergelijke scenario-analyse brengt in kaart hoe het beloningspakket 'zich gedraagt' als bijvoorbeeld de beurskoers van het bedrijf met dertig procent zou stijgen, of als het bedrijf een naaste concurrent overneemt. Hoe meer verschillende marktontwikkelingen bij een dergelijke simulatie worden betrokken, hoe groter de zekerheid dat precies dat beloond wordt wat beloond moet worden, in lijn met de bewust gekozen strategische uitgangspunten. Dat is een transparant beloningsbeleid dat te allen tijde uit te leggen is. Een verwijzing naar een verder inhoudsloze norm kan een dergelijke uitleg nooit vervangen. ●

Don-Tobias Jol is
senior tax manager bij Deloitte

‘ECHTE BETROKKEN-HEID IS ESSENTIEEL’

LEEFTIJD IS RELATIEF

Behalve adviseur, ondernemer, hoogleraar en auteur, is Steven ten Have (43) commissaris bij ABN Amro en voorzitter van de RvC bij Cito. ‘Het gaat steeds om de verhouding tussen stimuleren en disciplineren.’

Tekst Linda Huijsmans Fotografie Suzanne Karsters

Wie Steven ten Have
Opleiding Rechten en Psychologie, Utrecht en Bedrijfskunde, Nyenrode
Toezichtpositie commissaris ABN Amro en Cito
Dagelijks leven Vennoot Ten Have Change Management, hoogleraar Strategie & Verandering, VU Amsterdam, auteur

‘ZORG, ONDERWIJS en ondernemerschap zijn voor mij drie belangrijke aandachtsgebieden’, zegt Steven ten Have. Hoewel duurzaamheid niet expliciet in dat rijtje voorkomt, speelt dat in zijn werk wel een belangrijke rol. ‘Voor mij is dat geen apart onderwerp. Duurzaamheid betekent dat je op een goede manier omgaat met wat je toevertrouwd is, zowel in de maatschappij als binnen je bedrijf of instelling. De visie, toewijding en zorgvuldigheid die daar uit voortvloeien, moeten in al je handelingen en uitingen zichtbaar en voelbaar zijn.’

Duurzaamheid ziet hij ook terug in het werk van Cito, de instelling die toetsen ontwikkelt voor het onderwijs. ‘Ze zorgen voor objectieve meting, zodat alle kinderen op school gelijke kansen krijgen. Maar ook een bank als ABN Amro speelt een maatschappelijke rol. Nu de staat er de belangrijkste aandeelhouder is geworden, is die alleen maar nadrukkelijker geworden.’

In het dagelijks leven werkt Steven ten Have als zelfstandig adviseur op het gebied van Change Management. Hij ziet veel parallellen tussen het werk als commissaris en zijn adviseswerkzaamheden. ‘In beide gevallen is echte betrokkenheid essentieel. Tegelijkertijd moet je ook de nodige professionele of bestuurlijke distantie in acht nemen. Maar er zijn ook verschillen. Als adviseur ben je voornamelijk klankbord, als commissaris ben je ook toezichthouder. Van een adviseur wordt verwacht dat hij meedenkt over de vraag of en hoe een bepaalde ambitie ingevuld kan worden. Een commissaris toetst ook in hoeverre die haalbaar en verantwoord is. Het gaat steeds om de verhouding tussen stimuleren en disciplineren. Waar de adviseur vooral stimuleert, is de commissaris degene die ook nadrukkelijk disciplineert. Waar de adviseur vaak direct betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken, bewaart de commissaris waar nodig de nodige afstand. Dat zijn de grenzen waartussen ik me steeds heen en weer beweeg. Ik zie het als twee positieve polen die elkaar beïnvloeden en uiteindelijk in evenwicht houden.’

Als de interactie met de bestuurders goed is, is de rol van commissaris een heel dankbare, vindt Ten Have. ‘Het bestaan van een topbestuurder kan eenzaam zijn. Zeker als die moeilijke besluiten moet nemen, of onpopulaire maatregelen moet doorvoeren. Betrokken commissarissen kunnen dan een flinke steun zijn.’

JONG

LEREN EN COMMUNICEREN

Het feit dat hij relatief jong is voor een commissaris ziet Steven ten Have als een voordeel noch als een nadeel. Iedere leeftijd heeft iets eigens te bieden, stelt hij, en ieder bedrijf zou er goed aan doen een zo divers mogelijke samenstelling van zijn raad van commissarissen na te streven. ‘De jongere generatie weet bijvoorbeeld meer over leren en communiceren via de sociale media en kijkt soms meer onbevangen naar kwesties. Omgekeerd kunnen mijn generatiegenoten en ik van de ouderen leren over de geschiedenis van ondernemingen en relevante kwesties uit het verleden.’

Maar leeftijd zegt niet alles over relevante ervaring, vindt Ten Have. ‘Als iemand twintig jaar ervaring heeft maar in die tijd steeds vrijwel hetzelfde heeft gedaan, is diens repertoire minder rijk en diep dan dat van iemand die in uiteenlopende omgevingen met uitdagende vraagstukken heeft geopereerd.’ ●

CASE

ZWEEDSE ZUINIGHEID

Bij IKEA staat *sustainability* hoog in het vaandel. Toch heeft het bedrijf nog niet zo lang een expliciet duurzaamheidbeleid. Dat komt doordat zuinig zijn op grondstoffen, verpakkingen en energie en zo veel mogelijk hergebruik onlosmakelijk verbonden zijn met de missie van het bedrijf.

Tekst Linda Huijsmans Fotografie Lars van den Brink

'Een beter bestaan creëren voor zoveel mogelijk mensen.' Paul Rotteveel, kwaliteit- en milieumanager bij IKEA en verantwoordelijk voor het duurzaamheidbeleid van de Nederlandse vestiging, schudt de missie desgevraagd gemakkelijk uit zijn mouw. 'Dat betekent dat we kwalitatief goede producten willen aanbieden tegen een zo laag mogelijke prijs, zodat zoveel mogelijk mensen hiervan kunnen profiteren.' Dat streven leidt bijna automatisch tot een zuinige en bewuste omgang met grondstoffen, stelt Rotteveel. 'En dat doen we niet omdat het van bovenaf opgelegd wordt; daar vragen onze 120.000 werknemers en leveranciers zelf om.'

IKEA ontwerpt en ontwikkelt alle producten zelf. Die worden vervolgens gemaakt in hun eigen fabrieken of bij een van de leveranciers waarmee het Zweedse warenhuis afspraken heeft gemaakt. Dat betekent dat het van begin tot eind invloed kan uitoefenen op het ontwerp, de materiaalkeuze en de transportkosten. 'We beginnen met het prijskaartje en kijken van daaruit naar de mogelijkheden', zegt Rotteveel. Alle mogelijke alternatieve materialen en technieken worden bestudeerd. Veel van de producten zijn van hout, maar tegelijkertijd probeert IKEA het gebruik daarvan zo veel mogelijk terug te dringen. 'Onze houten tafels zijn van binnen grotendeels van karton. Daardoor wegen ze minder en dat scheelt weer in de transportkosten.'

Een ander voorbeeld is de kleine LACK-tafeltjes die erg goed verkopen. Die bestaan niet meer uit massief hout, maar zijn gevuld met honingraatvormig gerecycled papier. Ze zijn daardoor stapelbaar en licht. Ook verkoopt IKEA een kastje dat helemaal gemaakt is van gerecyclede petflessen. 'De hoge eisen prikkelen ons innovatief te zijn', aldus Rotteveel. 'Daardoor ontstaan soms verrassende oplossingen.' Zo zijn er manieren bedacht om afval opnieuw te gebruiken. Van resten van bananenplanten worden mandjes gemaakt en het restmateriaal dat overblijft na het maken van dekbedden, wordt verwerkt in kussentjes. Snijafval van grote lappen stof wordt in elkaar gevlochten tot vrolijk gekleurde kleedjes die gretig over de toonbank gaan.

VERPAKKEN OP HET SNIJPUNT

De verpakkingen vormen een belangrijk deel van de onkosten en alles is erop gericht om het gebruik daarvan zo ver mogelijk terug te dringen. 'We betalen verpakkingsbelasting en als de vulploeg te lang bezig is met het uitpakken kost dat tijd en dus geld. Ons beleid is er op gericht om zo min mogelijk materiaal te gebruiken. De grens daarvan komt in zicht als er opvallend veel schades ontstaan. Natuurlijk, met zeven tot tien vrachtwagens per dag breekt er wel eens iets, maar we hebben bijvoorbeeld een lampje gehad dat opvallend vaak sneuvelde op weg van de winkel naar het huis

van de consument. Om verpakking te besparen was dat alleen in folie verpakt, maar dat bleek toch te kwetsbaar. Toen hebben we besloten een extra kartonnetje te gebruiken. Dat levert meer afval op, maar de kans op schade neemt er aanzienlijk door af.'

De afdeling Customer Service speelt dus een belangrijke rol in het duurzaamheidbeleid. Daar wordt constant gevolgd welke producten terugkomen en waarom: zijn ze stuk gegaan, vallen ze tegen of voldoen ze om een andere reden niet aan de eisen van de klant? Als een product vaker dan gemiddeld teruggebracht wordt, is er iets aan de hand en wordt er nader naar gekeken. Als er één onderdeel stuk is, wordt de rest van het product bewaard. Omdat veel onderdelen uitwisselbaar zijn met andere producten, kan veel bijna helemaal hergebruikt worden.

Niet alleen de Customer Service afdeling, àlle mensen die bij IKEA werken fungeren als antenne van de organisatie. Het bedrijf verwacht assertieve medewerkers die niet gewoon bij IKEA komen werken, maar samen met het bedrijf een bijdrage leveren. Dat vraagt om een actieve, betrokken houding, aldus Rotteveel. 'Dankzij de medewerkers kunnen we per land *finetunen*. Op ieder gebied. Zo kwamen er in Nederland veel klachten over een poster van een schilderij van Picasso met daarop een stierengevecht. Die hebben we hier uit de collectie gehaald.'

GEEN DURE DUURZAAMHEID

Hoewel duurzaamheid al lang een integraal onderdeel is van het beleid, zorgt de toegenomen aandacht voor het onderwerp en kritische vragen van de consument er wel voor dat steeds duidelijker gecommuniceerd wordt hoe en met welke middelen het bedrijf werkt.

Waar voorheen het duurzaamheidbeleid impliciet in het algemene beleid was opgenomen, streeft IKEA er nu doelbewust naar zijn voetstap zo licht mogelijk te houden. Als gevolg daarvan wordt bijvoorbeeld geen teakhout meer gebruikt, maar wel walnotenhout. Bijkomend voordeel is dat dit ook nog eens de helft goedkoper is. Ook kastanjehout, dat vaak als afvalhout blijft liggen, blijkt goed bruikbaar. 'Juist omdat we gedwongen worden na te denken over duurzaamheid, leren we om ons heen te kijken', zegt Rotteveel, 'en dan komen dergelijke alternatieve mogelijkheden onder onze aandacht.'

Toch staat het streven naar de laagst mogelijke prijs nog net iets hoger in het

SNIJAFVAL VAN LAPPEN STOF WORDT IN ELKAAR GEVLOCHTEN TOT VROLIJKE KLEEDJES DIE GRETIG OVER DE TOONBANK GAAN

‘WE BEGINNEN MET HET PRIJS-KAARTJE EN KIJKEN VAN DAARUIT NAAR DE MOGELIJK-HEDEN’

vaandel. IKEA verkocht daarom lange tijd geen dimbare spaarlampen. Pas toen ze flink in prijs zakten, kwamen ze in de schappen van IKEA te liggen.

CODE OF CONDUCT

Van de 1350 leveranciers is twintig procent in Azië gevestigd. Die werken allemaal volgens een *code of conduct*. Daarin staan eisen op het gebied van werktijden, veiligheid, kinderarbeid, minimumloon, gebruik van chemicaliën en dergelijke. Op de naleving daarvan houdt IKEA zelf toezicht, maar ze laat de bedrijven ook regelmatig door externe partijen monitoren. Daarnaast voelt het ook een verantwoordelijkheid voor de mensen die in de fabrieken werken. ‘We hebben bijvoorbeeld de productie van een stuk speelgoed in Vietnam stopgezet. Die mensen hadden daarop geen werk meer. Toen zijn we, samen met hun, gaan kijken welke andere producten ze voor ons konden maken. In plaats van de werknemers naar huis te sturen, schakelen we hun kennis en betrokkenheid in. We bouwen een relatie met ze op. Ook dat is duurzaam ondernemen.’

Als het om het milieu gaat, past het hele concern zich wereldwijd aan de strengste eisen aan. ‘Al kijken we daar ook kritisch naar. In Groot-Brittannië zijn we bijvoorbeeld verplicht om brandvertragers in de textiel aan te brengen. Die zijn erg slecht voor mens en milieu en het gebruik daarvan past niet in ons beleid. In Groot-Brittannië doen we het omdat het nu eenmaal verplicht is, maar in landen als Nederland besteden we in plaats daarvan veel aandacht aan rookmelders.’

ZOMERACCOUNTANT

In de eigen bedrijfsvoering wordt alles uit de kast gehaald om het gebruik van energie terug te dringen. Het streven is om op termijn alleen nog maar gebruik te maken van duurzame energie en niet meer van fossiele brandstoffen. Recent zijn alle 25.000 50Watt-lampen in de Nederlandse vestigingen vervangen door 20W-lampen, wat een besparing van vijf miljoen euro opleverde en 15.000 ton minder CO_2-uitstoot.

Ook de kleinste veranderingen kunnen een grote bijdrage leveren. Zo zitten de ijzeren pinnetjes van de IVAR-boekenkasten niet langer met plakband op de planken vastgekleefd, maar zitten ze in een klein gleufje. Zo vallen ze er toch minder gemakkelijk uit. De klantenservice heeft de pinnen op voorraad, die per stuk op te halen zijn. ‘Dat lijken kleinigheden, maar als je bedenkt dat IKEA wereldwijd jaarlijks miljoenen van deze planken maakt, levert dat een aanzienlijke besparing op’, zegt Rotteveel.

De zoektocht gaat continu door, op alle niveaus. De waxinelichtjes, die altijd in een grote zak zaten waardoor veel lucht werd vervoerd, worden nu gestapeld. Dat heeft consequenties voor de productie, want de lontjes moeten nu in de kaars geduwd worden, maar het levert genoeg op om het toch te veranderen.

En nog een kleinigheidje met ingrijpende gevolgen; het boekjaar loopt in alle IKEA-landen van september tot augustus. De reden? In die periode heeft de accountant het niet zo druk, en daardoor is hij dan een stuk goedkoper. ●

IMC Weekendschool: daagt jongeren uit hun grenzen te verleggen

IMC Weekendschool verzorgt aanvullend onderwijs, door gepassioneerde gastdocenten aan gemotiveerde jongeren van tien tot veertien jaar.

Er zijn negen IMC Weekendscholen in zeven steden, waar jongeren kennismaken met vakken als Recht, Geneeskunde, Journalistiek, Sterrenkunde en Beeldende Kunst. Weekendschoolonderwijs verbreedt perspectieven, versterkt zelfvertrouwen en vergroot maatschappelijke betrokkenheid. Elke vestiging heeft een betrokken netwerk van sponsors dat naast financiële en materiële steun kennis beschikbaar stelt of advies geeft.

IMC Weekendschool wil haar leerlingen een breed beeld van de wereld laten zien en daagt haar leerlingen uit hun grenzen te verleggen, verder te kijken, meer te durven en te doen.Daarnaast blijft IMC Weekendschool haar alumni stimuleren om zich breed professioneel te ontwikkelen, en gerichte en geïnspireerde keuzes te maken die passen bij hun talenten.

Meer informatie of aanmelden als vrijwilliger?
www.imcweekendschool.nl

IMC Weekendschool is maatschappelijk partner van de Deloitte Fair Chance Foundation. www.fairchancefoundation.nl

imcweekendschool

Maak uw winst duurzaam

Duurzaamheid is inmiddels meer dan alleen een idealistische keuze: het is een serieuze businesskans. Maar met die constatering zijn we er nog niet. Want waar zitten die kansen precies? En hoe benut je ze optimaal? Deloitte kan daarbij helpen. Met een aantal praktische tools die laten zien waar winst te behalen is. En een gezamenlijke aanpak waarmee je resultaat boekt. Waarmee u werkt aan een zonnige toekomst: niet alleen voor mens en milieu, maar nu ook voor uw bedrijfsresultaat. Lees meer over onze tools op www.deloitte.nl/duurzaamondernemen

Deloitte.

© 2010 Deloitte The Netherlands