

PAUL POLMAN: 'MINDER SLECHT IS NIET GOED GENOEG'



09-03-2022 | Auteur: **Emely Nobis** | Beeld: **David Yeo**

Van alle kanten staan bedrijven onder druk om te verduurzamen. Ex-Unilever-topman Paul Polman vraagt zich daarom vooral af waarom veranderen niet sneller gaat. Polman gaat in op het leiderschap dat nodig is om toch het juiste te doen – veel huidige bestuurders zijn in zijn ogen niet geschikt om de problemen van onze tijd te adresseren. Desondanks heeft hij vertrouwen in de toekomst: ‘Ik ben hoopvol dat we er over 20 of 30 jaar beter voorstaan dan nu.’

Op de dag af tien jaar was [Paul Polman](#) ceo van Unilever, van 1 januari 2009 tot 31 december 2018. Na zijn vertrek richtte hij Imagine op, een onderneming die bedrijven en captains of industry wil ondersteunen bij het versneld implementeren van de *sustainable development goals*. Een *how to*-gids om daar te komen biedt zijn onlangs verschenen boek *Netto Positief*, geschreven in samenwerking met duurzaamheidsexpert Andrew Winston. De boodschap: bedrijven moeten netto positief zijn, wat betekent dat ze de wereld meer opleveren dan dat ze schade berokkenen. Veel bedrijven blijven hangen in ‘minder slecht zijn’, aldus Polman. ‘Terwijl ze naar herstellend en regeneratief moeten gaan.’ Polmans activiteiten na Unilever liggen in het verlengde van zijn duurzaamheidsmissie bij de multinational. Daar zette hij meteen na zijn aantreden een streep door de presentatie van kwartaalcijfers, omdat hij geen boodschap had aan beleggers die voor de kortetermijnwinst gaan. In 2010 presenteerde hij het Unilever Sustainable Living Plan met ambitieuze duurzame doelstellingen voor 2020, zoals het meten van de milieuoetafdruk in de hele waardeketen en het overstappen op 100 procent duurzaam geproduceerde grondstoffen. Het leverde hem veel scepsis en kritiek op, die gaandeweg verstomden toen Unilever steevast bovenaan duurzaamheidslijstjes verscheen terwijl de financiële resultaten er niet onder te leiden hadden. Aan zijn tienjarige bestuursperiode hielden aandeelhouders een rendement van bijna 300 procent over. Overigens kan het verkeren: Unilever ligt de laatste tijd juist weer onder vuur vanwege de focus op duurzaamheid. ‘Het management is geobsedeerd door het publiekelijk etaleren van duurzaamheidsprestaties ten koste van het focussen op fundamentele zaken’, liet een belangrijke aandeelhouder zich ontvallen.

Toen u in 2009 bij Unilever aantrad, liep u voor de troepen uit op het gebied van duurzaamheid. Nu hebben vrijwel alle bedrijven een duurzaamheidsstrategie met doelen op de korte en lange termijn en zeggen ook de meeste beursgenoteerde bedrijven dat het hen om meer gaat dan alleen aandeelhouderswaarde. Is de tijdgeest inderdaad veranderd?

'Indertijd werd het thematiseren van klimaatproblemen, duurzaamheid of sociaal beleid bijna als wereldvreemd gezien. Inmiddels zijn er genoeg harde cijfers en feiten die aantonen wat er nodig is. De druk op bedrijven neemt van alle kanten toe.

Werknemers en consumenten, zeker de generatie van millennials, verwachten dat bedrijven een hoger doel hebben dan alleen geld verdienen. Ook overheden worden wakker. In de afgelopen 30 jaar is de wet- en regelgeving vanuit overheden, onder meer op het gebied van milieu en governance, vertienvoudigd. CO2-beprijzing komt eraan. Maar de grootste druk komt nu misschien wel van de financiële markten. Daar is de strijd over kortetermijnwinsten versus langetermijnwaardecreatie gestreden. Veel investeerders zien in dat een groenere, meer inclusieve toekomst uiteindelijk meer rendement en een lager risico oplevert.

Dat alles zorgt ervoor dat bedrijven er niet meer onderuit komen om te verduurzamen. *The writing is on the wall*. De vraag is dus niet meer welke richting het uit moet, maar waarom het niet sneller gaat. De meeste initiatieven van bedrijven zijn nog steeds marginaal: een beetje energie naar beneden, papiergebruik reduceren... Natuurlijk helpt dat allemaal, maar het is nog ver verwijderd van het integreren van duurzaamheidsdoelen in de strategie en het herijken van bedrijfsmodellen. Veel ceo's hanteren doelstellingen waar ze weg mee komen, in plaats van doelstellingen die werkelijk nodig zijn. Dat is *playing not to lose* versus *playing to win*.'

Het integreren van duurzaamheidsdoelen in de bedrijfsstrategie is complex, mede omdat er aan veel aspecten tegelijk moet worden gewerkt. Wat is er nodig om toch een versnelling op gang te brengen?

'Veel ceo's doen al tien keer zo veel als hun voorgangers, maar de curve van de maatschappelijke behoefte om te veranderen gaat nog veel steiler omhoog. Zelfs met de acceleratie van nu, is het gat dat we moeten dichten alleen maar groter geworden. We hebben gewoon te lang gewacht. Het helpt natuurlijk niet dat een aantal bedrijven nog steeds niet wil veranderen omdat ze profiteren van de status quo, met leiders die zich alleen richten op het maximaliseren van kortetermijnwinst. We zien hetzelfde met nog te veel overheden. Een van de eerste hoofdstukken van ons boek heet niet voor niets: *Hoeveel kan het je schelen?* Als je op een eiland leeft, een muur optrekt en niet begrijpt wat de werkelijke problemen van de maatschappij zijn, draag je ook niet bij aan de oplossing. Het belangrijkste is daarom gewaarwording en eigen moed.

Het tweede belangrijkste is samenwerking. Het helpt niet dat meer en meer overheden verandering juist tegenwerken in plaats van het te stimuleren. In aanloop naar de COP26 heeft het Internationaal Monetair Fonds (IMF) berekend dat overheden wereldwijd nog 5,3 biljoen dollar subsidie geven voor het gebruik van fossiele energie. Gelijke subsidies voor voedselproductie veroorzaken indirect ontbossing. Dat moet veranderen. Bedrijven kunnen structurele problemen op het gebied van klimaat, mensenrechten, inclusiviteit, biodiversiteit of cybersecurity niet in hun eentje oplossen. Voor de grote veranderingen die nu nodig zijn, moeten ze samenwerken met overheden en het maatschappelijk middenveld. Het onderlinge

vertrouwen dat daarvoor nodig is, ontbreekt op dit moment. Dat is waarschijnlijk de grootste *bottleneck*.'

Bedrijven zouden dus zelfs een voortrekkersrol kunnen spelen. Tegelijk constateert u dat individuele bedrijven niet snel genoeg veranderen. U spreekt veel ceo's. Waar worstelen ze mee en tegen welke dilemma's lopen ze aan?

'De grootste worsteling is een gebrek aan kennis. Er wordt enorm veel geïnvesteerd in groene energie. De kilowattuurprijs ligt in het Midden-Oosten al bij 1,7 eurocent, goedkoper dus dan fossiele brandstoffen. Ook technologie ontwikkelt zich razendsnel. Van alles wat er tussen nu en 2030 nodig is om de klimaatdoelen te halen, kan 90 procent nu al betaalbaar worden gedaan. Veel ceo's zijn daar niet van op de hoogte. Dat is ook niet zo gek, want het is complexe materie en het verandert allemaal razendsnel. Ceo's kunnen het simpelweg niet bijbenen. Bovendien is er de angst dat als jij iets doet en een ander niet, je een competitief nadeel hebt. Terwijl dat in het algemeen niet meer waar is. Tegenwoordig wordt juist het *moving first* beloond. Kijk naar het succes van bedrijven als autoproducent Tesla, energiebedrijf Ørsted of energiemaatschappij Vattenfall. Als je werkelijk het initiatief neemt, levert dat juist een competitief voordeel op.'

Wat is er nodig om die gevoelde belemmeringen op te lossen? Welke eigenschappen moeten leiders hebben om niet alleen het goede te willen maar het ook te doen?

'Het begint met bewustzijn van wat er in de wereld gebeurt. Als ceo ben je in een bevoorrechte positie om iets aan de problemen te doen en zo ook je eigen leven meer waarde te geven. In ons boek noemen we dat *to profit from solving the world's problems, not from creating the world's problems*. Om die omslag te maken, moeten leiders op zoek naar het doel en de passie van hun organisatie en medewerkers. Het ontdekken van dat doel – de *purpose* – geeft hen vervolgens de moed om hun nek uit te steken. Er is moed nodig om doelen te stellen terwijl je nog niet precies weet hoe je die moet bereiken. Er is moed nodig om samen te werken met mensen waar je normaal gesproken niet mee samenwerkt. Er is moed nodig om door alle scepsis en twijfel heen te breken.

Vervolgens moet je onderzoeken of je in je eigen organisatie wel de juiste signalen afgeeft om netto positief gedrag te stimuleren. Een simpel voorbeeld: Als salesmanagers worden betaald op basis van het aantal orders dat ze afsluiten, vertonen ze ander gedrag dan als ze worden beloond op basis van hun relaties met klanten. Een volgende stap is het in kaart brengen van de consequenties van het hele bedrijf, bedoeld en onbedoeld, op de wereld. Hoeveel van je producten zijn duurzaam? Wat is je impact op watergebruik, afvalproductie, klimaatverandering? Ten slotte bepaal je waar je de grootste verandering kunt bewerkstelligen en stel je concrete doelen. Je zult ook de olifant in de kamer moeten aanspreken, de netelige kwesties waar niemand het over wil hebben. Zo zijn er bedrijven die heel goede dingen doen voor hun medewerkers of die enorme ambities op klimaatgebied formuleren, maar tegelijk een berg advocaten inzetten om ervoor te zorgen dat ze vrijwel geen belasting hoeven te betalen. Dat gaat niet samen. Duurzaam beleid dient consistent en holistisch te zijn. In de kern komt het erop neer dat het bedrijfsleven de mens weer centraal moet zetten, niet alleen getallen, winst, verlies en spreadsheets.'

Zelfs als bedrijven het goede willen doen, zitten ze gevangen in een systeem dat niet optimaal werkt en waarin ze deels afhankelijk zijn van overheden en het maatschappelijk middenveld. Vreest u niet dat we over 20 of 30 jaar moeten constateren dat het niet is gelukt om de ambities waar te maken?

'Ik ben om een aantal redenen hoopvol. Ten eerste heb ik vertrouwen in de jonge generatie. Ik ben voorzitter van de Saïd Business School in Oxford en zit in het bestuur van de business schools IESE en INSEAD. Daar proberen we sociale wetenschappen in MBA-programma's te krijgen en zo leiders te creëren die zich bewust zijn van de *overall impact* van hun handelen. Hen moeten we niet alleen een stoel aan tafel geven, maar ook de tafel zelf. Veel van de huidige bestuurders waren op een bepaald moment goede leiders, maar ze zijn niet geschikt om de problemen van onze tijd te adresseren.

Ten tweede denk ik dat we geholpen worden door de snelheid waarmee technologie zich ontwikkelt. We onderschatten die snelheid. Tesla heeft in het afgelopen jaar 87 procent meer auto's verkocht dan in het jaar ervoor. Vanaf 2030 komt de verbrandingsmotor Amsterdam niet meer in. Zelfs in de scheepvaart en het luchtverkeer is het *commitment* vrij goed. Dat zijn toch kantelpunten.

Ten derde heeft de COVID-crisis laten zien dat de kosten van *niets* doen hoger worden dan de kosten van *iets* doen. De Verenigde Staten en Europa hebben 17 biljoen dollar geïnvesteerd om levens te sparen. Dat is drie à vier keer zo veel als nodig is voor het implementeren van alle *sustainable development goals*. Dat is ook meteen een van de redenen waarom de financiële markt nu zo geïnteresseerd is: er valt geld te verdienen in het oplossen van de uitdagingen. Vroeger raakte ik gefrustreerd als mensen de urgentie niet begrepen. Inmiddels denk ik dat we uiteindelijk misschien maar 15 procent van de leiders en overheden nodig hebben om een kantelpunt te bereiken voor het creëren van een betere economie. Als het verantwoordelijke deel van het bedrijfsleven accelereert, zal dat ook het politieke proces meer moed geven. Ik ben hoopvol dat we er over 20 of 30 jaar beter voorstaan dan nu. Er is geen alternatief.'

U schrijft in uw boek dat u bepaalde waarden – zoals respect, waardigheid, gelijkheid en medeleven – al van huis uit heeft meegekregen. Ik ken veel leiders van uw generatie die nog steeds vastzitten in het *the sky is the limit*-denken. Hoe krijgen we hen in de juiste richting, wetende dat de waarden waarmee je opgroeit vormend zijn?

'Het zijn niet alleen de waarden waarmee je bent opgegroeid. Je vormt je waarden gedurende je hele leven. Ik heb genoeg ongelijkheid gezien om al vroeg te besluiten dat ik geen onderdeel wil zijn van een systeem waarin mensen overlijden door bijvoorbeeld luchtverontreiniging of mensenrechtenschendingen. Een hedendaags voorbeeld is dat COVID op veel mensen uiteindelijk een goede invloed heeft gehad. Aanvankelijk verwachtte iedereen dat tijdens de pandemie hetzelfde zou gebeuren als tijdens de financiële crisis, namelijk een terugkeer naar korte termijn, kostenbesparingen en het primaat van de aandeelhouderswaarde. Uiteindelijk is het omgekeerde gebeurd. Het is duidelijk geworden dat je geen gezonde mensen kunt hebben op een ongezonde planeet. Veel mensen zien voor het eerst het verband tussen de economie en zaken als biodiversiteit, klimaatverandering en mensenrechten. Ze willen niet meer terug naar waar we vandaan komen. Veel bedrijven én een groot deel van de financiële markt hebben *full swing* de omslag naar de ESG-doelen gemaakt. Er is dus een grote stap gezet, maar als we de problemen

niet snel genoeg oplossen, wordt de prijs uiteindelijk betaald door de mensen die ze niet veroorzaakt hebben. We moeten ervoor vechten om dat te voorkomen.'

De meeste ceo's van grote bedrijven worden na hun vertrek bestuurder of commissaris bij andere grote bedrijven, of ze gaan de golfbaan op. Kriebelt het bij u soms ook? 'We hebben bestuurders nodig, maar als bestuurder van een bedrijf kun je maar een beperkt aantal dingen doen. In het leven dat ik na Unilever heb gecreëerd, concentreer ik me op waar ik het meest nuttig kan zijn met het grootste resultaat. We werken bij Imagine met hele bedrijfstakken, zoals de voedselindustrie, modewereld of toerisme- en reisbranche. Door ceo's uit de hele waardeketen bij elkaar te brengen, worden ze gezamenlijk moediger om sneller te veranderen. We noemen dat de *courageous collective*. Bij de Internationale Kamer van Koophandel, waarvan ik voorzitter ben, zijn 48 miljoen bedrijven aangesloten. Ik ben ook SDG-ambassadeur voor de Verenigde Naties en vicevoorzitter van de United Nations Global Compact, waarvan 17.000 bedrijven lid zijn. Zo kun je veel bedrijven helpen met verandering. Hetzelfde geldt voor ons boek *Netto Positief*, dat hopelijk het begin is van een nieuwe, meer verantwoordelijke beweging. Het plaatst me ook in een goede positie om die samenwerking met overheid en maatschappelijk middenveld te zoeken. De meeste ceo's hebben daar geen tijd voor. In het leven zou je moeten streven naar maximale impact. Op dit moment is mijn streven gericht op het verbeteren van het leven van anderen. Ik heb heel bewust gekozen voor mijn huidige portfolio, omdat ik daarmee veel nuttiger kan zijn dan in een volgende baan als ceo of commissaris.'

Dit artikel is gepubliceerd in Management Scope 03 2022.

Dit artikel is voor het laatst aangepast op 09-03-2022