



Duurzaamheid: kansen te over, voor wie durft

Dit voorjaar hield De Kamer twee sessies over het thema 'Duurzaamheid'. In alle beslotenheid wisselden bestuurders hierover van gedachten met elkaar. Steeds viel me op dat ze duurzaamheid in verband brachten met ondernemerschap. De belangrijkste conclusies die De Kamer formuleerde, leest u in het hoofdverhaal van deze whitepaper. Daarnaast bieden drie cases achtergrond; een interview illustreert hoe een deelnemer inzichten uit de Kamersessies in de praktijk brengt. We hopen dat deze kennis ook u inspireert en uw gedachten over dit thema verder helpt bepalen.

John Maassen
Directievoorzitter Achmea Corporate Relations

Over de Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden met elkaar, in besloten kring, ervaringen en kennis delen. In Kamersessies komen thema's aan de orde die de bestuurders zelf als urgent ervaren. Deskundige gastsprekers brengen nog meer verdieping. Door het delen van kennis en ervaringen hopen we het Nederlandse bedrijfsleven te inspireren in een tijd waarin ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk vlak elkaar in hoog tempo opvolgen.

achmea 

> 02 Hoofdverhaal

Nederland staat zijn mannetje op het gebied van innovatie. De duurzame revolutie biedt daartoe volop kansen. Het is pionieren, en dat gaat gepaard met tegenwind. Maar wie lef combineert met samenwerking, kan de markt naar zijn hand zetten.

> 03 Interview

Manon van Beek nam deel aan een Kamersessie. De directeur van consultancy-bedrijf Accenture Nederland vond dat de discussie verliep in een open sfeer. Dat is belangrijk, vindt ze, want alleen zo kun je van elkaar leren.

> 04 Case 1 AkzoNobel

Al jaren staat het chemieconcern op nummer één van een gezaghebbende internationale ranglijst voor duurzame bedrijven. Dat is het resultaat van een weg die het bedrijf tien jaar geleden insloeg.

> 06 Case 2 Duurzaamheid in het MKB



Een doos van gras: verpakker SolidPack bracht hem op de markt. Directeur Dirk Schut vindt dat grootbedrijven van het mkb kunnen leren: dat richt zich meer op de lange termijn.

> 08 Case 3 Bonusprikkels

Steeds meer bedrijven voeren duurzame bonuscriteria in. Drie remuneratie-experts over de do's en don'ts van deze relatief nieuwe praktijk.



> 10 Historisch perspectief



Het rapport van De Club van Rome, uit 1972, sloeg in Nederland in als een bom. Het bedrijfsleven kwam snel met een eigen nota plus maatregelen, om linkse politici vóór te blijven.

Duurzaamheid: kansen te over, voor wie durft

De verduurzaming van de wereld is een revolutie die zich in ons bijzijn voltrekt. Deze omwenteling biedt grote kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven. Wie beschikt over een pioniersgeest en kan samenwerken, kan profiteren.

Er is een duurzame revolutie gaande. In steeds meer organisaties dringt het besef door: duurzame vindingen bieden niet alleen oplossingen voor maatschappelijke problemen, het zijn ook zakelijke kansen. Uit de ontwikkeling van nieuwe duurzame technologieën kunnen nieuwe producten en diensten ontstaan die een sector danig kunnen veranderen, zoals zonne-energie dat bijvoorbeeld kan betekenen voor de fossiele brandstofindustrie. Dankzij de groene revolutie kan in vele markten een nieuw evenwicht ontstaan.

Nederland kan een hoofdrol spelen in die groene revolutie. Poldermultinationals bekleden al tien jaar relatief hoge posities op de Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Zo versloegen AkzoNobel, Air France-KLM, Unilever en de ING Groep in de meest recente ranglijst van de DJSI hun rechtstreekse concurrenten op het gebied van duurzaamheid. Nederlandse

bedrijven hebben bovendien bewezen snel te kunnen schakelen: na de ontdekking van de gasbel van Slochteren, eind jaren vijftig, werd Nederland in ongeveer tien jaar grotendeels aan het gas gebracht. Waarom zou zo'n omwenteling niet nog eens kunnen, ditmaal op het gebied van duurzaamheid?

De concurrentiestrijd die de duurzame revolutie ontketent, stelt veel bedrijven voor uitdagingen. Die hebben onder meer te maken met razendsnelle technologische innovatie, de steeds verdergaande besparing op energieverbruik en de kosten daarvan, en de verdwijnende informatieachterstand van de klanten, zakenpartners en stakeholders van bedrijven.

Deze ontwikkelingen gaan gepaard met stijgende onzekerheid: toekomst-ramingen bieden minder houvast. Hoe daarmee om te gaan, en hoe een



De Kamer was te gast in The Edge, in de Amsterdamse vestiging van accountancy- en adviesbureau Deloitte

passende duurzaamheidsstrategie te ontwikkelen? Over die vragen, en andere, boog De Kamer zich dit voorjaar in twee bijeenkomsten. Ze vonden onder meer plaats in The Edge, het meest duurzame kantoorgebouw ter wereld volgens de internationale Building Research Establishment (BRE).

In deze whitepaper somt De Kamer de belangrijkste inzichten op uit beide bijeenkomsten. Ook zal De Kamer verder kijken, naar de consequenties van deze inzichten.

1.

Duurzaamheid: een kwestie van pionieren

Voor steeds meer succesvolle bedrijven is duurzaam ondernemen het unique selling point. Maar de praktijk is weerbarstig. De juridische, ambtelijke en politieke infrastructuur belemmert de ontwikkeling van veelal revolutionaire innovaties. Subsidies, ja, die zijn er, maar de aanvraagtrajecten daarvoor zijn lang en taai – en daar hebben ondernemers geen tijd voor.

Wie gelooft in een duurzame revolutie,

zal die dus vooral op eigen kracht moeten bewerkstelligen. Hij kiest dan tegen het behoudende, en voor een weg die vele hobbels en kuilen kent – zoals in elke markt die nog in de kinderschoenen staat.

De gastsprekers van beide sessies bewandelen die weg. Coen van Oostrom begon duurzaam vastgoedbedrijf OVG Real Estate, hij ontwikkelde kantoorgebouw The Edge in Amsterdam. Ruud Koornstra startte de duurzame investeringsmaatschappij Tendris. Zij durfden te kiezen voor duurzame producten, diensten en investeringen.

Dat pionieren heeft wel iets avontuurlijks, maar bij miljoeneninvesteringen hoort ook een winstgevende exploitatie. Het pionieren moet verder strekken dan het

ideële enthousiasme van de groene uitvinder, en leiden tot nieuwe zakelijke activiteiten die consumenten en bedrijven ook economische meerwaarde bieden. Immers, zo onderstreepte een deelnemer, 'verlieslatende activiteiten zijn per definitief niet duurzaam.'

De consequentie is dat duurzame producten en diensten juist niet duurder zouden moeten zijn dan hun niet-duurzame evenknieën. Bij het aanbod van energie-efficiënte oplossingen is dat bijvoorbeeld goed te zien. Een projectontwikkelaar die een duurzaam zwembadconcept heeft ontwikkeld, vertelde een deelnemer, kan zijn baden goedkoper exploiteren dan bestaande zwembaden dankzij lager energieverbruik van de zwembaden.



2. Duurzaamheid is een gamechanger

Een duurzaam businessplan is niet alleen prikkelend, maar ook potentieel ontwikkelt voor bestaande markten. Dat geldt in toenemende mate nu de kosten voor opwekking van energie uit zonlicht steeds goedkoper worden – en volgens sommigen op termijn zelfs gratis zouden kunnen worden. Andere voorbeelden van kostenbesparingen die uit duurzame keuzes voortkomen, zijn de terugdringing van afvalstromen, vervoerskosten, en op het vlak van P&O, de daling van ziekteverzuim dankzij programma's voor duurzame inzetbaarheid.

CEO Van Oostrom van vastgoedbedrijf OVG ging nog een stapje verder. Hij betoogde dat duurzaamheid en technologische innovatie elkaar versterken. Zo kwam bijvoorbeeld de revolutionaire klimaat- en lichttechnologie tot stand die werd geïnstalleerd in het Amsterdamse kantoor van Deloitte (gevestigd in The Edge). Die levert informatie over de energieconsumptie van de gebruikers van het pand, door de werkweken en door de

seizoenen heen. Die kennis zal leiden tot nieuwe inzichten en productinnovaties.

In de overgang naar een nieuwe wereldeconomie is duurzaamheid de missing link. 'Wat het bedrijfsleven nodig heeft, is het besef dat duurzaamheid een economische revolutie is', vond Ruud Koorstra.

Aanjager hiervan is de snelle technologische ontwikkeling: duurzame innovaties raken aan technologische disruptie. Nederlandse ondernemers moeten nu in beweging komen, om internationaal mee te blijven doen. Sommigen hebben echter moeite het bestaande los te laten. Ondernemers in landen als Brazilië en India hebben daar minder last van.

3. Samenwerking is nodig

Willen duurzame innovaties echt van de grond komen, dan is het stimuleren van kruisbestuiving tussen de ideeën van start-ups en de koopkracht van grote bedrijven wenselijk. Leaders van bedrijven kunnen duurzame innovatie niet in hun eentje afdwingen, ze doen er dus goed aan verbinding met elkaar te zoeken.

'Samenwerking' zou dan ook prominent boven aan een duurzaamheidsagenda voor Nederland moeten prijken. Samenwerking met concurrenten en collega's, met overheden, onderwijsinstellingen en andere stakeholders.

Daarin kan Nederland een hoofdrol vervullen. De poldertraditie van intensieve coöperatie tussen partijen die niet van nature elkaars bondgenoten zijn, maakt onze politiek en bedrijfsleven bij uitstek geschikt om de voorloperspositie in de duurzame revolutie uit te bouwen.

'Duurzaamheid is een kwestie van elkaar dingen gunnen', vond een deelnemer. 'Mijn generatie was daar niet erg goed in, maar de komende generaties worden dat wel.'

Het bedrijfsleven kan samenwerken in de praktijk brengen door bijvoorbeeld geduld te hebben met eventuele tekortkomingen van zakenpartners. Zo gaf Deloitte een experimenteerperiode van een jaar om de technologie in zijn kantoor optimaal werkend te krijgen. Een hoogst ongebruikelijke stap in een zakelijke omgeving. Maar zeker nodig: duurzame pionierende coalities moeten elkaar de tijd geven om fouten te kunnen maken én te herstellen. Wat eerst een mislukking lijkt, kan een les opleveren voor toekomstige verdienmodellen die de wereld veranderen.

Interview

'Ongevraagd advies over duurzaamheid is cruciaal'



Manon van Beek, directeur van consultancybedrijf Accenture Nederland, geeft steeds vaker advies aan klanten over duurzaamheid. Dat doet ze gevraagd én ongevraagd.

'Ik ben ervan overtuigd dat duurzaam ondernemen in de toekomst de enige succesvolle manier van werken is. Voor ons bedrijf vertaal ik dat in de ambitie om een duurzame hub te worden voor de rest van Europa – als voorbeeld voor de andere onderdelen van ons mondiale bedrijf, maar ook voor onze klanten. Tijdens de sessie kwam naar voren dat het leiders niet ontbreekt aan wil. Tegelijk onderstreepten veel deelnemers de realisatie van een duurzame bedrijfsvoering

veel uitdagender te vinden. De open en kwetsbare sfeer van de avond vond ik erg positief. Van elkaar leren kan alleen door middel van transparantie en kwetsbaarheid.'

De Kamer: Welke praktische inzichten over dit thema past u toe?

Van Beek: 'Wij hebben een eigen adviespraktijk op duurzame thema's. Steeds vaker geven we onze klanten ook een duurzaam alternatief voor een geboden oplossing op een klantvraagstuk. Dat is cruciaal om hen te helpen hun strategie te bepalen voor hun bedrijf. Als die strategie eenmaal is afgebakend, helpen wij ze de realisatie daarvan te versnellen. Dat is spannend, maar het gaat terug naar de basis van ons adviesbedrijf.'

Case 1 AkzoNobel

Hoe een chemiereus groene kampioen werd

Al drie jaar is AkzoNobel, een Nederlands industrieel grootbedrijf, het duurzaamste maakbedrijf volgens de experts van de Dow Jones Sustainability Index. Het gaat allang niet meer om zuiniger produceren alleen. 'De toon aan de top bepaalt het succes van duurzaamheidsbeleid.'

Tien jaar geleden publiceerde Hans Wijers, toen topman van AkzoNobel, zijn eerste Corporate Social Responsibility Report. In dat verslag presenteerde het chemiebedrijf zich als een ondernemend en integer bedrijf dat een positieve bijdrage wilde leveren aan een duurzame maatschappij. Duurzaamheid zou een speerpunt van het beleid worden.

Inmiddels is het bedrijf tien jaar en een CEO verder. Als enige Nederlands beursgenoteerde bedrijf scoort AkzoNobel goed in het jaarlijkse duurzaamheidsprestatierapport van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). En niet zomaar goed, maar op alle categorieën, waaronder mensenrechten, de circulaire economie, diversiteit en uitstoot. Ook laat het concern voor het derde achtereenvolgende jaar al zijn internationale concurrenten achter zich in de jaarlijkse Dow Jones Sustainability Index (DJSI), een belangrijke internationale duurzaamheidsranglijst. Welke stappen heeft het bedrijf gezet om tot zulke prestaties te komen? Welke innovaties leverde dat op? Wat zijn de uitdagingen voor de chemiegigant?

De duurzame bespaarder

Hans Wijers legde het duurzaamheidsfundament voor het bedrijf met de drie *business principles* van AkzoNobel: een ondernemende geest, persoonlijke integriteit en sociale verantwoordelijkheid. Er was tien jaar geleden nog veel te doen. Het verbruik van energie, water en grondstoffen was nog nauwelijks in kaart gebracht. De verbruikscijfers die het



ANP

Bestuursvoorzitter Hans Wijers van AkzoNobel, 2009

bedrijf wel kon publiceren, waren niet vergelijkbaar. Als het bedrijf zou uitbreiden of een productielocatie zou afstoten, zou dat weliswaar effect hebben op de totale uitstoot van afvalstoffen en het totale verbruik van energie, water of grondstoffen – maar dat zou niets zeggen over de duurzaamheid van de operatie van AkzoNobel.

Pas vanaf 2007 rapporteerde het bedrijf het verbruik per ton productie. Dat de rapportage daarmee vergelijkbaar was

geworden, kwam achteraf goed uit: begin 2008 nam AkzoNobel zijn Britse concurrent ICI over. De integratie van ICI maakte het energie-, grondstof- en waterverbruik fors hoger, waardoor de duurzaamheidsdoelen moesten worden bijgesteld.

Daarna werd duurzaam inkopen een speerpunt. Dat begon met grondstoffen, materialen, energie en water, maar strekte later veel verder. De in 2007 aangestelde Chief Procurement Officer, Ton Geurts (hij verliet het bedrijf vorig jaar) stelde duurzaamheidseisen aan de bedrijfsvoering van toeleveranciers. Wie niet aan deze eisen kon voldoen, mocht niet meer leveren. AkzoNobel voerde assessments uit bij zijn meer dan tweehonderd leveranciers om de naleving van deze eisen te controleren.

De doelen die het chemieconcern aanvankelijk stelde, hadden vooral betrekking op het terugdringen van schadelijke uitstoot (CO₂, chemisch zuurstofverbruik, vluchtige organische stoffen), op energiebesparing en vermindering van het aantal bedrijfsongevallen. Vanaf 2008, toen AkzoNobel zijn doelen voor 2015 formuleerde, waren ze geïntegreerd in complexere maatstaven als de CO₂-voetafdruk en de productie van milieuvriendelijke producten. Vanaf dat moment werd AkzoNobel steeds meer een belangrijke duurzame producent van verven, coatings en chemicaliën.

Zeeschelpen pesten

AkzoNobels doel voor 2015 luidde: van zijn totale omzet 30 procent uit eco-premiumproducten halen. Dat zijn milieuvriendelijke alternatieven voor reguliere producten. AkzoNobel bracht daarvoor eerst in kaart wat de schadelijke effecten waren van zijn producten, door middel van eco-efficiency-analyses. Zo kon het bedrijf de economische waardecreatie van elk product afzetten tegen de milieu-effecten gedurende de levenscyclus van dat product. Op die



Case 1 AkzoNobel

vervolg

wijze kon het bedrijf de schade die zijn producten gedurende hun levenscyclus aan het milieu toebrengen vergelijken met concurrerende producten. Dan kon AkzoNobel 'gebieden onderscheiden waar wij in staat zouden zijn ons eigen proces te verbeteren', schreef het bedrijf in zijn doelstellingen. Tevens kon het bedrijf de klant informeren over de eco-efficiency van het product ten opzichte van concurrerende producten.

Na de overname van ICI had de gecombineerde research & development-afdeling vaart gezet achter het ontwikkelen van duurzame productinnovaties. Dat leverde revolutionaire vindingen op. Dankzij innovatieve coatings en verven hechten zeeschepen zich minder aan de scheepswand van mammoettankers, waardoor deze sneller door het oceaانwater glijden. Het gevolg: sneller vervoer, minder verbruik, minder uitstoot van CO₂.

Andere voorbeelden zijn regenwateropvang in een Britse productie-faciliteit om het gebruik van leidingwater terug te dringen, een stoomfaciliteit op een locatie in Zweden die werkt op houtsnijpers in plaats van fossiele brandstoffen, en de productie en vermarkting van een biologisch afbreekbaar wasmiddel. Eenvoudigere vindingen zijn onder meer het hergebruiken van afgeschreven verf als grondstof voor de productie van nieuwe verf of coating.

Gretige medewerkers

Hoe heeft AkzoNobel voorloper in duurzaamheid kunnen worden? Volgens Don Gerritsen, die het bedrijf monitort namens de VBDO, de club van duurzame beleggers, begint alles met een duidelijke visie. 'Die moet komen van de top. CEO Hans Wijers heeft die in 2005 stevig neergezet.' Gerritsen merkt dat werknemers van het bedrijf gretig zijn in het vergaren van nieuwe kennis over duurzame ontwikkelingen. 'Intern wil

AkzoNobel up-to-date blijven. Als ze een nieuwe trend zien, willen ze daarmee aan de gang.'

Uitdagingen

In 2013 stelde AkzoNobel nieuwe doelstellingen op voor duurzaamheid. De twee voornaamste voor 2020 zijn een omzetaandeel van eco-premiumproducten van 20 procent, en reductie van CO₂-uitstoot met 25 tot 30 procent per geproduceerde ton ten opzichte van 2012.

Het aandeel van eco-premiumproducten was in 2013 al 18 procent. De stap naar 20 procent lijkt klein maar is dat niet, geeft AkzoNobel in zijn jaarverslag over 2013 aan. De grote uitdaging voor het bedrijf is nu het concurrerder produceren van deze producten, waardoor de verkoop (en dus het omzetaandeel) kan blijven stijgen. De concurrentie met milieuvriendelijke producten is groot, vooral in de nieuwe markt in Azië die voor AkzoNobel steeds belangrijker wordt. De groei van AkzoNobel als producent van verf, coatings en chemicaliën in en voor de Chinese markt vertraagt de duurzame prestaties van het bedrijf als geheel. Door meer reguliere producten te verkopen in China, loopt het relatieve aandeel dat eco-premiumproducten aan de omzet leveren, terug.

Nog een uitdaging voor het bedrijf is de instabieler wereldpolitiek. Het is onzeker hoe de olieprijs zich zal ontwikkelen en voor AkzoNobel als grootverbruiker van energie zijn op dit moment veel duurzamere manieren van energieopwekking duurder dan olie. Energiebesparingen zijn minder rendabel tegen de lage olieprijs. Het is nog onduidelijk wat het bedrijf heeft gedaan met zijn eigen zuinigere energie-installaties, nu de kosten om die installaties te laten draaien hoger liggen dan de kosten van het gebruik van fossiele brandstoffen als olie.

Gerritsen verwacht dat het bedrijf ook nieuwe thema's zal omarmen die volgens

Als ze een nieuwe trend zien, willen ze daarmee aan de gang

Duurzaamheidswatcher
Don Gerritsen vindt dat
AkzoNobel goed bezig is

de VBDO met duurzaamheid te maken hebben. Een voorbeeld is de aandacht voor 'good tax governance-prestaties'. Gerritsen: 'Veel ondernemingen beschouwen belasting als een compliance-issue: zolang je maar voldoet aan wettelijke regels, is uitwijken naar belastingparadijzen prima. AkzoNobel erkent daarentegen dat er een relatie bestaat tussen duurzaamheid en de belastingafdracht. Bij duurzaam ondernemen hoort ook verantwoord belasting betalen.' Gerritsen vindt dat AkzoNobel daarin kan verbeteren door per land de belastingafdracht te publiceren.

Conclusie

In 2005 betekende duurzaamheid voor AkzoNobel vooral een besparing op energiekosten. Sindsdien heeft het chemieconcern veel vooruitgang geboekt. Eerst voerde het methoden in voor het meten van het eigen verbruik, vervolgens bracht het bedrijf ook de milieugevolgen van de complete levenscyclus van zijn producten in kaart. Daarna volgde de integratie van duurzaamheid in de innovatiestrategie van het bedrijf. Nu is AkzoNobel een van de wereldwijde trendsetters op dit gebied.

Case 2 Duurzaamheid in het mkb

SolidPack: pionier in groene verpakkingen

SolidPack in Loenen maakte naam als *game changer* met zijn dozen van karton op basis van gemaaid natuurgras. Maar volgens directeur Dirk Schut valt er veel meer te bereiken met besparingen op bedrijfsprocessen. 'Duurzaamheid is niet sexy. Het meeste bereik je met kleine, buitengewoon saai aanpassingen.'

Sinds 2006 staat SolidPack op eigen benen. Na de management-buyout in dat jaar, waardoor de verpakkingproducent werd losgemaakt van verpakkingmultinational Smurfit-Kappa, kwam SolidPack geregeld in het nieuws met duurzame innovaties. De meest in het oog springende innovatie is de 'grasbox', een verpakking gemaakt van natuurgras. Andere aangekondigde innovaties, zoals verpakkingen op basis van bietenpulp of tomatenplantvezels, zijn nog in ontwikkeling.

Deconsolidatie

SolidPack ligt in het Gelderse Loenen. In die regio, tussen het Veluwe heuvelplateau en de IJssel, zijn veel beken. Dat trok in de negentiende eeuw papierfabrieken aan. Immers, voor de productie van papier is veel water nodig. SolidPack maakt 'massief kartonnen verpakkingen', dozen dus, en gebruikt daar oud papier voor als grondstof. In 2012 zette het bedrijf 50 miljoen euro om. Er werken 180 mensen, die in ploegdiensten een volcontinuurooster draaien. Het bedrijf exporteert 60 procent van zijn verpakkingen naar het buitenland en een vijfde daarvan naar landen buiten Europa.

In 2006, na de verzelfstandiging van de fabriek, moest SolidPack zich onderscheiden van andere verpakkingbedrijven. Schut: 'Midden in een consoliderende markt, deconsolideerden wij. Iedereen verklaarde ons voor gek.' Als kleine speler besloot Schut zich te specialiseren door in te zetten op

duurzaamheid. Wat dat voor hem betekent? 'Het is onze drijfveer om te overleven, om te zorgen dat er continuïteit is in dit bedrijf. Duurzaamheid is niet alleen uit moreel besef belangrijk voor ons, het is ook financieel interessant.'

Zeven, persen, drogen

Schut begon met de doorlichting van het bestaande productieproces. Bij het maken van papier en karton wordt veel energie en veel water gebruikt. Oud papier wordt eerst tot vezels verwerkt en geschoond. Daarna lossen de vezels op in een bad dat voor 99 procent uit water en voor 1 procent uit celstof (de grondstof van papier) bestaat. Die verhouding moet door middel van zeven, persen en drogen teruggebracht worden naar een verhouding van 8 tot 10 procent water en de rest celstof. De grootste energiebesparing is in dat proces te winnen. En dus ook de grootste kostenbesparing.

Bovendien bevat binnenkomend oud papier veel restproducten als ijzer, grind, glas, nietjes en plastic, maar ook stenen en soms zelfs delen van motorblokken. Die leveren oudpapierverkoopers mee om het totaalgewicht in hun voordeel te manipuleren. Dat wordt allemaal gescheiden van het papier, maar levert ook nieuwe afvalstromen op. Een deel daarvan, het ijzer bijvoorbeeld, kan elders opnieuw als grondstof worden aangeboden. Maar veel gaat meestal rechtstreeks naar de verbrandingsoven.

Dat laatste wilde Schut graag voorkomen. Leidend daarin was voor hem de 'Ladder van Lansink', een naar de CDA-parlementariër Ad Lansink vernoemde standaard voor afvaltheorie. De Ladder van Lansink telt vijf sporten. Van beneden naar boven zijn dat: storten, verbranden, recyclen, hergebruiken, preventie. Elke opwaartse stap op deze ladder betekent een duurzamere aanpak. Schut: 'Als ik het plastic uit mijn oud papier van de verbrandingsoven red door



Dirk Schut, directeur van SolidPack

het te hergebruiken in een nieuw product, dan is dat een grote verbetering.' Op deze manier lichtte Schut zijn complete productieproces door.

De maatregelen

Voor Schut begon de verduurzaming van SolidPack dan ook met energiebesparing en efficiencyverhoging. Dat leidde tot de volgende maatregelen:

1. Energiebesparing. Door zijn productieproces te optimaliseren, afval beter te scheiden en een nieuwe stoomcentrale te bouwen, daalde het energieverbruik per geproduceerde ton van SolidPack sinds 2006 met 20 procent.



Case 2 Duurzaamheid in het mkb

vervolg

2. De productie van een lichtere doos met dezelfde draagkracht. Hoe lichter het eindproduct, des te minder materiaal er nodig is, des te goedkoper het transport en dus de totale productiekosten.

3. Nieuwe oudpapierstromen in de vorm van etiketten van bier- en wijnflessen. Etiketten zijn behandeld, waardoor ze in water niet snel vervezelen, maar blijven drijven. Schut ontwikkelde een proces om ze te verwerken. Sinds 2010 zamelt hij gebruikte etiketten in bij brouwerijen. Die hergebruikt hij bij de productie van massief karton. Bijna 15 procent van de papier-instream van SolidPack bestaat nu uit etiketten.

4. Oud papier ingezameld in de regio, waardoor voor de toevoer minder transportkosten en dus minder energieverbruik nodig zijn.

5. Het gebruik van gemaaid natuurgas voor de productie van verpakingskarton. De productielijn voor de grasbox begon vorig jaar te draaien, dankzij samenwerking in een collectief waar ook Staatsbosbeheer in participeert. Die organisatie levert het gras aan, dat anders vergist of verbrand zou worden. Schut: 'Dat gras onthouden wij de koeien dus niet, we behoeden het voor de vernietiging.'

6. Verwerking van restplastic tot nieuwe producten, een pilotproject. Uit de afvalscheiding gewonnen restplastic is een harde grauwe brij, die SolidPack door deze te omhullen met een dunne laag polyethyleen tot onder meer steigerplanken kan verwerken.

Tussen droom en daad

Niet alle ideeën pakken goed uit. Schut zoekt bijvoorbeeld nog naar de juiste marktbenadering voor de steigerplanken, om te kijken of het een rendabele business case oplevert. En de kosten voor de productie van de grasbox zijn hoger dan ingeschat, de prijs van het product dus ook. Schut: 'Klanten zijn niet bereid om 5 cent meer te betalen voor

een doos als die van gras is gemaakt. Dan kopen ze 'm niet.'

De installatie voor de productie van grasdozen draait, aldus Schut. 'Maar om het product concurrerend te laten zijn, zou het volcontinu en volautomatisch moeten kunnen draaien. Dat doet het nu niet.' Dat ligt onder meer aan de weerbaarheid van gras als grondstof, maar ook aan de kwaliteit van het aangeleverde gras. Schut: 'Er zitten zand, stenen, twijgen en soms zelfs takken tussen. Die verstoren het productieproces. Ik moet dus bij Staatsbosbeheer eisen stellen aan de aanlevering. Dat is ingewikkelder dan gedacht.'

Schut gelooft in zijn grasproduct, maar twijfelt of de installatie die hij gebouwd heeft, de meest optimale is om het product te realiseren. Schut: 'Dat hoort erbij. Duurzaamheid en innovatie zijn leuk, maar droom en werkelijkheid verschillen van elkaar.'

Lessen voor grootbedrijven

Schut, die zelf tot 2006 bij Kappa werkte als locatiedirecteur, ziet een groot verschil in aanpak van duurzaamheid tussen mkb en grootbedrijven. Volgens Schut lopen duurzame ontwikkelingen binnen grote concerns het risico geneukt te worden door de kortetermijnagenda van investeerders. 'Bij verduurzaming hoort tegenslag. Tussen droom en werkelijkheid ligt tijd. Voor succes in duurzaamheid is rust nodig.' Daar ontbreekt het vaak aan bij grote concerns, vindt hij. 'Aan de kwartaalcijferterreure gaan dit soort dingen te vaak kapot. Voor mij als ondernemer is het een verademing om mijn tijd zelf te kunnen indelen. Als ik morgen wat wil ontwikkelen, hoef ik niet eerst een CapEx-procedure in, of een half jaar bij het hoofdkantoor op mijn knieën te liggen voor ik met te weinig budget weer verder mag.'

Volgens Schut is het mkb dankzij zijn gerichtheid op de lange termijn beter in

Duurzaamheid
en innovatie zijn
leuk, maar droom
en werkelijkheid
verschillen van elkaar

Directeur Dirk Schut van
SolidPack

staat om nieuwe producten en processen te ontwikkelen. Maar ook grootbedrijven hebben een duurzaamheidsopdracht, vindt Schut. 'Als het pioniersproces is afgerond, moet er schaalvergroting ontstaan. Dat is de opdracht voor het grootbedrijf. Het is aan hen om van een nieuw product of proces een complete markt te maken.' Nog een les voor grootbedrijven: 'Voer je bedrijf aan als een mkb-bedrijf: lokaal, kleinschalig, gericht op langetermijnresultaat. De grootste duurzame maatregelen zijn niet sexy. Het beste resultaat bereik je met buitengewoon saaie, kleine procesaanpassingen.'

Tot slot wil Schut benadrukken dat duurzaamheid en de continuïteit van de bedrijfsvoering alles met elkaar te maken hebben. Schut: 'Als duurzaamheid zich beperkt tot je bedrijf milieuvriendelijk voeren, dan is de fabriek stilleggen het meest duurzame wat ik kan doen. Uiteindelijk is dat niet waar het om gaat. Als het niet winstgevend is, is het ook niet duurzaam.'

Case 3 Bonusprikkels

Zes lessen in het belonen van duurzaam gedrag

Het is een van de meest effectieve managementwapens: de bonus. De afgelopen vijf jaar zijn duurzame bonuscriteria bij bedrijven als Shell, DSM en Unilever normaal geworden. Wat valt te leren uit die praktijk?

Chemieconcern DSM was in 2010 het eerste Nederlandse beursgenoteerde bedrijf dat het deed: de hoogte van bonussen koppelen aan de duurzaamheidsprestaties van het bedrijf. Sindsdien is deze vorm van belonen aan een opmars bezig in corporate Nederland. Ook olieconcern Shell, voedingsmiddelenreus Unilever en elektronicaconcern Philips maken gebruik van 'duurzame bonussen'. Ze belonen dan bijvoorbeeld verminderde afvallekages, gedaalde aantallen veiligheidsincidenten of afgenomen energieverbruik. Duurzame bonussen zijn relatief nieuw. Hoe zet je ze in? Wat werkt, en wat niet? En hoe



zit het met de betrouwbaarheid? Critici vinden dat de duurzame bonussen, in tijden waarin klassieke bonussen aan banden worden gelegd, een makkelijk haalbaar extraatje zijn dat niet altijd in relatie staat tot de werkelijke prestatie. De hamvraag: hoe meet je het succes van een duurzame prestatie? De Kamer trekt lessen met drie remuneratie-experts.

1. Begin voorzichtig

Hoe begin je met duurzaam belonen? Is het vervangen van sales targets, kostenbesparingsdoelstellingen en de koersontwikkeling in een gegeven boekjaar van de ene op de andere dag te vervangen door criteria als het verminderen van de uitstoot van CO₂, het ontwikkelen van milieuvriendelijke productinnovaties of toename van de klanttevredenheid? Volgens remuneratie-adviseur Camiel Selker van Focus Orange ligt het voor de hand dat werknemers moeten wennen aan nieuwe prestatiecriteria. Selker: 'Ondernemingen die net beginnen duurzaamheid meetbaar te maken, zou ik aanraden om eerst een klein percentage van de

bonus aan duurzame criteria te koppelen. Zo kan enige discipline ontstaan om het onderwerp serieus te nemen. Naarmate de uiteindelijke effecten van een duurzaamheidsbeleid objectiever en beter vast te stellen zijn, kan het gewicht toenemen.'

Chipmachinefabrikant ASML doet dat zo. Het bedrijf laat 5 procent van zijn variabele loon afhangen van duurzaamheidscriteria; 15 procent van de bonus is afhankelijk van criteria met betrekking tot technologische innovatie. Dat laatste is volgens Selker 'eigenlijk ook een duurzaamheids criterium voor dit bedrijf'. In het beloningssysteem van chemieconcern DSM echter hangt 40 procent van de bonus af van duurzaamheid. Selker: 'Dat is niet vreemd. DSM heeft een historie met het meten van duurzaamheid die een decennium omspant, en heeft dus geleerd om concrete doelstellingen op te nemen en te meten.'

2. Evalueer regelmatig

Sven Slavenburg van beloningsadviesbureau Towers Watson vindt het monitoren van de beloningssystematiek belangrijk: 'Een bedrijf staat nooit stil. Een paar jaar nadat je bent begonnen met meten, kan de situatie compleet anders zijn. Met traditionele bonusmetingen op basis van financiële criteria of aandeelhouderswaarde heb je daar veel minder last van, omdat de verandering van het bedrijf altijd is verwerkt in de beurskoers. Maar bij deze criteria moet je daar kritisch naar blijven kijken.' Bonuscriteria die gekoppeld zijn aan de uitstoot van vluchtige chemische stoffen kunnen ingehaald worden door de realiteit, bijvoorbeeld als het bedrijf een vervuilende installatie sluit of verkoopt. Eerst was het meten van CO₂-uitstoot gangbaar, tegenwoordig zijn er manieren om bijvoorbeeld het hergebruik van materialen te kwantificeren.

Selker benadrukt om dezelfde reden het belonen van het proces om te komen tot een duurzamere focus. 'Wij hebben voor een klant een bonus gezet op het formuleren van de juiste en meest logische duurzaamheidscriteria. Het belonen van het proces (wat heb jij gedaan om de uitstoot van CO₂ te reduceren?) in plaats van de output (X procent minder CO₂-uitstoot) vergt wat meer vertrouwen, maar voorkomt dat men op allerlei manieren vals gaat spelen om op een bepaald getalletje uit te komen. Minder uitstoten kun je bijvoorbeeld door minder te gaan produceren. En wat is een bedrijfsongeval? Telt het ongeval van een medewerker van een toeleverancier ook mee in de statistieken? Dat soort definitiekwesties moet je zien te voorkomen.'



Case 3 Bonusprikkels

vervolg

3. Houd het simpel

Het is wijs om een beperkt aantal criteria vast te stellen. Dat vindt Hans Bedet, die als onafhankelijk consultant raden van commissarissen van grote ondernemingen adviseert over bestuurdersbeloningen. 'Door het hanteren van enorm veel criteria neigt de uitkomst naar het midden. Het is relatief eenvoudig om op een veelheid aan criteria gemiddeld een zeven te scoren. Een scherpe focus op drie, maximaal vier criteria is wenselijk.'

Ook Slavenburg bepleit een eenvoudige beloningsstructuur. 'Het is lastig genoeg om de prestatie op duurzame ontwikkelingen cijfermatig dicht te spijkeren en goed te meten. Financiële criteria als winst of aandeelhouderswaarde zijn veel helderder. Voor duurzaamheid zijn er geen onafhankelijk te hanteren definities en standaarden zoals bijvoorbeeld de IFRS-regels voor financiële verslaggeving. Hoe je beloont, moet duidelijk uit te leggen zijn.'

4. Formuleer passende criteria

Bij de meeste bedrijven zijn de traditionele criteria voor uitkering van een jaarbonus afhankelijk bijvoorbeeld nettowinst, omzet en beurskoers. Maar wat is een goed bonuscriterium voor duurzaamheid? Selker: 'Denk aan de coating die chemiebedrijf AkzoNobel heeft ontwikkeld. Die geeft zeeschepen 40 procent minder waterwrijving in de vaart, en dus minder brandstofverbruik. Dat is cool om aan te werken, het past ook goed bij de

onderneming. Als het je als organisatie lukt om dat in de markt te zetten, is een bonus op zijn plaats.'

Hoe het niet moet? Selker: 'Ik krijg nog altijd kriebels van het TNT World Food Programme (waarmee het logistieke bedrijf TNT de Verenigde Naties ondersteunde in het bestrijden van armoede – De Kamer). Niet omdat ik dat doel niet steun, maar vooral omdat het niet bijdraagt aan de kern van het bedrijf TNT. Ze kunnen een veel betere business case maken dan voor CO₂ reductie, bijvoorbeeld door de stimulering van duurzame inzetbaarheid van personeel.' Selker benadrukt te willen voorkomen dat duurzaamheid vooral 'een marketing-instrument' wordt.

5. Oordeel zelf

Oliebedrijf Shell liet in 2011 de koppeling los tussen het duurzame deel van de bonussen en de rangschikking van het bedrijf op de jaarlijkse Dow Jones Sustainability Index (DJSI). De DJSI is een wereldwijde duurzaamheids-index die sinds 1999 verschijnt. Voor hun oordeel vragen analisten bedrijven vragenlijsten in te vullen en documentatie aan te leveren. Daarnaast gebruiken ze eigen 'media-analyses'.

Shell schrapt de DJSI uit zijn bonuscriteria omdat de analisten van DJSI het bedrijf van de lijst hadden verwijderd, op basis van mediaberichten over olielekken in Nigeria. Bedet: 'Kennelijk was de DJSI-score geen goede meetlat voor de prestaties die Shell denkt te leveren. Dat is slecht doordacht, zeker voor een multinational van de omvang van Shell.' Shell hanteert sindsdien eigen 'indicatoren': veiligheidsmaatstaven en 'interne maatstaven voor lekken, energie-efficiency en waterverbruik'.

Zelf beoordelen of uitbesteden, wat is beter? Bedet vindt duurzame prestaties niet altijd exact meetbaar, maar wel goed beoordeelbaar. 'Een betrokken commissaris zou ook zonder meetlat en vooraf geformuleerde prestatieniveaus achteraf moeten kunnen beoordelen of er goede vorderingen zijn gemaakt. Wiskundige modellen zijn slechts hulpmiddelen om tot een totaaloordeel te komen.' Selker ziet vooral gevaar in het meten van duurzaamheidsprestaties ten opzichte van concurrenten. 'Relatief meten is de grootste fout die je kunt maken. Metingen als de DJSI nodigen uit tot windowdressing. Het gebruik van de DJSI-score als beloningsprikkel suggereert dat de organisatie het gehele spectrum van duurzaamheid belangrijk vindt. Dat is niet in het belang van de onderneming.'

Bij Randstad, geeft Selker als voorbeeld, is medewerkerstevredenheid belangrijker dan CO₂-reductie. Bij AkzoNobel is het juist andersom. 'Het is dus beter een klein aantal goed te meten criteria te nemen die rechtstreeks in lijn liggen met je ondernemingsdoelstelling dan een brede maatstaf, vooral als die laatste relatief of door de buitenwereld wordt beoordeeld.'

6. Bied een goed basissalaris

Tot slot: hoe duurzaam zijn bonusprikkels zelf? Het meest duurzame beloningsbeleid beperkt zich niet tot de jaarbonus, onderstreept Selker. 'Je moet de bonus nooit zo belangrijk laten worden dat mensen ervan afhankelijk worden voor een inkomensniveau dat voor hen acceptabel is.'



Nederland en De Club van Rome

Hoe het bedrijfsleven in de jaren zeventig een groene revolutie bepleitte

Begin jaren zeventig verscheen een alarmerend rapport over de toestand van de aarde. Het Nederlandse bedrijfsleven reageerde meteen. Een keur aan grootbedrijven stelde een actieplan op ter verduurzaming van de economie.

In 1972 verscheen een rapport dat grote invloed zou hebben op het maatschappelijke bewustzijn van ondernemers en bestuurders. De Club van Rome – zo heette het gezelschap van wetenschappers, topindustriëlen en hoge ambtenaren dat vier jaar eerder in de Italiaanse hoofdstad voor het eerst bijeen was gekomen – luidde met *Grenzen aan de groei* de noodklok over de planeet. Zou het tempo van de natuurlijke bevolkingsaanwas, de industrialisatie, de milieuvervuiling en de voedselproductie niet vertragen, dan zouden de natuurlijke hulpbronnen van de aarde spoedig uitgeput raken. Het economische en maatschappelijke wereldbestel zou dan ergens halverwege de 21ste eeuw instorten door totale uitputting, vervuiling of voedselgebrek – of een combinatie van die drie. Het meest hoopvolle

scenario ging uit van een hernieuwd evenwicht tussen de vraag naar en de beschikbaarheid van grondstoffen. Voor de verwezenlijking daarvan was, aldus de Club van Rome, een radicale stabilisering of zelfs daling nodig van de bevolkingsgroei en een drastische vermindering van de exploitatie van aardse hulpbronnen.

Ontvangst

Grenzen aan de groei sloeg in twee landen 'in als een bom', aldus milieuhistoricus dr. Wybren Versteegen van de Amsterdamse Vrije Universiteit: Nederland en Japan. In Nederland werden 250.000 exemplaren van het rapport verkocht. 'Beide landen zijn ontzettend dichtbevolkt', geeft Versteegen als verklaring. 'In de Verenigde Staten was de ontvangst veel sceptischer. Daar kenden ze de problemen die met bevolkingsgroei te maken hebben niet.' Volgens Versteegen waren thema's die we tegenwoordig onder duurzaamheid scharen al langer voer voor nieuwe wetgeving. 'In de jaren zestig was er een groot schandaal over het gebruik van de insecticide DDT. In de jaren voor de Club van Rome van zich liet horen, werden de Bestrijdingsmiddelenwet, de Natuurbe-

schermingswet en de Wet inzake luchtverontreiniging van kracht. Veel mensen gingen *Grenzen aan de groei* lezen omdat ze dachten: zie je nou wel, eindelijk bevestigen wetenschappers wat wij al wisten.'

In Nederland werd de noodzaak tot actie extra sterk gevoeld door de olieboycot en de autovrije zondagen die de bevolking meemaakte. Het begrip 'uitputting' werd toen zeer tastbaar.

Eigen brochure bedrijfsleven

Hoewel de Club van Rome gesponsord werd door multinationals als Volkswagen, voelden Nederlandse topbestuurders zich aangesproken door *Grenzen aan de groei*. Nog hetzelfde jaar organiseerden 25 Nederlandse ondernemingen een tentoonstelling over de Club van Rome.

Verder bracht de Stichting Maatschappij en Onderneming in 1973 een eigen brochure uit. Dit instituut was namens enkele banken, Shell, Philips, staalbedrijf Hoogovens, chemieconcern DSM en

Boven

Landschap met waterval, Jacob Isaacksz. van Ruisdael, ca. 1668



Nederland en De Club van Rome

vervolg

voedingsmiddelengigant Unilever opgericht om door 'objectieve analyse en informatievoorziening een impuls aan het ondernemersklimaat' te geven. In deze reactie op de Club van Rome, getiteld *Werk voor de toekomst*, duidde de BV Nederland zijn eigen rol in de knelpunten 'energie, milieu, grondstoffen en verkeer'. De volgende maatregelen werden bepleit:

1. Energie. Overheid en bedrijfsleven moesten intensiever onderzoek doen naar ontwikkeling van zuinigere energiesystemen. De auteurs wezen op zonne-energie, windenergie, kernsplitsing en energiewinning uit geothermie. Overheid en bedrijfsleven moesten ook 'een voorbeeld geven door het nalaten van energieverspillende activiteiten.'

2. Milieu. Centrale dataverzameling moest inzicht geven in hoeveel vervuilers vervuilen. Dan zou de overheid onder meer prijsstellingen, heffingen, boetes en strafmaatregelen kunnen inzetten om lozingen van giftige en moeilijk afbreekbare stoffen terug te dringen. Toezicht zou vorm moeten krijgen door de oprichting van een 'Centrale Milieu Inspectie', die een 'actief opsporingsbeleid' moest voeren. Over de reikwijdte van gasboringen in de Waddenzee kwamen de auteurs niet tot overeenstemming.

3. Grondstoffen. De auteurs uitten hun twijfel over de Club van Rome-prognoses betreffende de snelheid waarmee grondstoffen uitgeput zouden raken. Ze bepleitten diepgaander onderzoek, maar gaven als voorschot op de uitkomst aan een 'beperkend beleid' te willen voeren voor het exploiteren van natuurlijke hulpbronnen. Ook waren ze voorstanders van de 'hercirculatie' van grondstoffen.

4. Verkeer. De auteurs pleitten niet alleen voor een beperking van 'de totale verkeersomvang' maar ook voor efficiënte-

re bereikbaarheidsmaatregelen ter bevordering van fietsgebruik, het 'geografisch samenbrengen van wonen en werken' en verbetering van het openbaarvervoersnetwerk, maar ook voor een voor die tijd revolutionair inzicht: de 'aanleg, door de overheid, van een experimenteel conferentie-televisienet en/of videofoonnet.' De auteurs verwachtten van 'betere en intensievere telecommunicatie' namelijk een 'belangrijke invloed ten goede op de verplaatsingsbehoefte'.

Tot slot pleitten de auteurs ervoor dat consumenten 'zelfstandig, los van prijsprikkels, invloed uitoefenen op een verschuiving binnen het totale pakket van goederen en diensten'. Zo konden consumenten met de voeten stemmen en de 'groene revolutie' versnellen.

Eigen accent

Opmerkelijk genoeg verschoof het publieke debat in Nederland over *Grenzen aan de groei* al snel naar de milieuaspecten. Verstegen: 'Dat is opvallend, want de Club van Rome legt de nadruk op de bevolkingsgroei. De auteurs hadden het over wél of géén groei. De bevordering van milieuomstandigheden was niet hun speerpunt.' De auteurs van *Werk voor de toekomst* speelden met maatregelen voor een 'groene revolutie' in op deze specifiek Nederlandse situatie.

Welke maatregelen werden genomen naar aanleiding van *Grenzen aan de groei* en *Werk voor de toekomst*? Verstegen: 'Wereldwijd is hard gewerkt om enge dingen als het gat in de ozonlaag tegen te gaan. Recycling is ingeburgerd, smog in de steden aangepakt, de zure regen heel sterk teruggedrongen. Zwaar vervuilende materialen als lood, kwik, DDT en giftige bestrijdingsmiddelen zijn aan banden gelegd.' De keerzijde: 'Waar veel verkeer is, is nog altijd veel uitstoot van fijnstof en schadelijke gassen. De problemen die er nog zijn, zijn hardnekkig gebleken.' Toch

concludeerde Wouter van Dieren, een milieuactivist en journalist die aan de wieg van de Club van Rome stond, volgens Verstegen dat de brochure 'een ongehoord positieve bijdrage aan het denken over het milieu' bracht.

Maar vooral hielp *Werk voor de toekomst* voorkomen dat de discussie over *Grenzen aan de groei* het kapitalistische stelsel ondermijnde. De publicatie verscheen ten tijde van de Koude Oorlog, toen de wereld in twee blokken was verdeeld. Politici ter linkerzijde zagen in het rapport van de Club van Rome het bewijs voor de zelfdestructieve aard van het kapitalistische stelsel. Het Nederlandse bedrijfsleven wilde met *Werk voor de toekomst* aantonen dat een duurzame politieke agenda tot stand kon samenwerking met een betrokken bedrijfsleven. Daarin is het volgens Verstegen geslaagd: politiek links heeft afgeleerd het bedrijfsleven in de discussie over duurzaamheid als de 'oude vijand' van weleer te beschouwen.

Conclusie

Vier decennia later is het zoeken naar alternatieve energiebronnen nog gaande; het Nieuwe Werken is nog niet zo ingeburgerd dat files verleden tijd zijn; grondstofwinning uit recycling is een markt in ontwikkeling. De verdienste van het bedrijfsleven is dat het thema 'duurzaamheid' buiten de klassieke politieke tweedeling is komen te staan: duurzaamheid is links noch rechts, het staat op de agenda van elke organisatie die om zijn eigen voortbestaan geeft. Dat het bedrijfsleven met beide benen in de maatschappij hoort te staan, is de kern geworden van duurzaamheid. In dat proces was de brochure *Werk voor de toekomst* een eerste stap.

Literatuur

Dennis L. Meadows: *Grenzen aan de groei*. Spectrum, 1972.
Dr. Ir. W.J. Beek et al., *Werk voor de toekomst*. SMO, 1973.