

duurzaam ondernemen

Chris Dutilh van Unilever

'Durf als ondernemer je hart te volgen'

'Via jaarverslagen en indexen proberen bedrijven en overheden om duurzaam ondernemen vast te leggen in criteria en in cijfers. Een lofwaardig streven, maar niet genoeg. Duurzaam ondernemen vraagt ook om een houding die niet in cijfers is vast te leggen, maar die je kunt karakteriseren met begrippen als zorg en aandacht'. Aldus Chris Dutilh, manager duurzame ontwikkeling bij Unilever. 'Duurzaam ondernemen doe je niet alleen met je hoofd, maar ook met je hart. Waar het om gaat is het vinden van de juiste balans tussen het masculiene en het feminiene domein.'

Op de achterkant van zijn visitekaartje staat het bekende aforisme van Lucebert 'Alles van waarde is weerloos'. De spreuk blijkt niet zomaar gekozen. Volgens Dutilh zijn we te ver door-geslagen in de waardering van het masculiene domein: het domein van de materiële behoeften, waarin mensen streven naar het verwerven van een zo groot mogelijk deel van de koek. Het domein ook waarin waarden in cijfers worden uitgedrukt en bedrijven, scholen, ziekenhuizen en werknemers worden afgerekend op hun prestaties. Prestaties die dus zoveel mogelijk meetbaar moeten worden gemaakt. Belangrijk, maar niet voldoende. Het gaat ook om dingen die niet zijn te meten. 'Hoe maak je een troostend woord voor een zieke of een aai over de bol voor een kind meetbaar?' is de retorische vraag van Dutilh. 'Kun je ook een competitie houden wie de liefste moeder is?' Waarmee hij maar zeggen wil, dat we de balans dreigen te verliezen; de balans tussen het vervullen van materiële en emotionele behoeften, tussen hoofd en hart, tussen het masculiene en feminiene domein. Dat leidt niet alleen tot verschraving in de sociale omgang, maar ook tot uitputting van eindige voorraden, vernietiging van het milieu en uiteindelijk tot een lot, dat vergelijkbaar is met dat van het Romeinse Rijk, maar dan op een nog veel grotere schaal. Grote woorden wellicht, maar zeker niet alleen bedoeld voor de zondagochtend. Volgens Dutilh is het zoeken van de juiste balans van essentieel belang voor de bedrijfsvoering. 'Een onderneming heeft', zo zegt hij, 'te maken met een aantal

partijen. Een ervan is de overheid, die de onderneming een 'license to produce' verschafft in de vorm van een vergunning en via wet- en regelgeving criteria formuleert, waaraan de onderneming minimaal moet voldoen. Een tweede belangrijke partij is de consument. Die moet tenslotte je producten kopen en je diensten afne-

men. Met zijn aankoop geeft de consument je als het ware een 'license to sell'. Of je concurrent, want in dit domein zijn ondernemingen elkaars concurrent.'

Spelregels

Zowel de relatie met de overheid als met de consument bevinden zich in het mascu-

liene domein. Daarin kunnen prestaties op verschillende manieren worden gemeten: in verkoopcijfers en marktaandeel, maar ook in de mate waarin een onderneming zich aan de spelregels houdt. Daarnaast heeft een onderneming ook nog te maken met de burger. En dan gaat het om iets heel anders, namelijk om het verkrijgen van draagvlak, van een 'license to operate'.

Het verwerven en behouden van een maatschappelijk draagvlak laat zich niet formuleren in criteria en cijfers. 'Je hebt het of je hebt het niet', aldus Dutilh. 'Je kunt ook niet meten hoe sterk het draagvlak is. Het moet sterk genoeg zijn, maar hoe sterk dat is, weet je pas als je er doorheen gezakt bent en dan is het te laat. Als je je 'license to operate' verliest, kost het heel veel moeite om het weer terug te winnen.'

Als voorbeeld noemt hij de Brent Spar affaire, die Shell veel maatschappelijke goodwill heeft gekost. 'Opmerkelijk genoeg had Exxon, voor de helft eigenaar van Brent Spar, nergens last van. Dat illustreert dat een regel als 'gelijke monniken, gelijke kappen', die geldt voor zowel de relatie met de overheid als met de consument, niet opgaat in de relatie met de burger.'

Emotie

Opmerkelijk is het onderscheid dat Dutilh maakt tussen consument en burger. Het gaat toch om dezelfde personen? 'Fysiek wel', aldus Dutilh, 'maar mentaal zijn een burger en consument compleet verschillend. Een consument gaat voor zijn eigenbelang op korte termijn. Hij wil veilige producten, die - in ons geval - lekker smaken en niet al te duur zijn. Bovendien wil hij zich onderscheiden met sommige aankopen en daarmee aanzien of ontzag oogsten. Dat laatste is overigens een verklaring van het fenomeen dat we vaak dingen kopen, die we niet nodig hebben. Een burger daarentegen heeft oog voor andere dan zijn eigen belangen. Het belang van de hongerige medemens in Afrika bijvoorbeeld.' Waar de aandacht van de consument voor zaken als veiligheid, kwaliteit en prijs tamelijk constant is, fluctueert de aandacht van de burger, van zorgen over het effect van fosfaten in wasmiddelen op het milieu, via dierenwelzijn tot biologische landbouw. Via normen en waarden vertalen die zich uiteindelijk overigens wel in een keuze voor of tegen bepaalde producten. Hoewel zijn zorgen fluctueren wil dat niet zeggen dat de burger slaafs de milieubeweging of de dierenbescherming volgt. Integendeel. 'Maatschappelijke organisa-

ties zijn vooral een katalysator van maatschappelijke onrust. Zij vertolken een bepaalde maatschappelijke emotie, waar je maar beter rekening mee kunt houden. En als ze dat niet adequaat meer doen, dan gaan ze vanzelf voor de bijl.'

Balans

Dat laatste, het voor de bijl gaan, kan ook ondernemingen overkomen die de tekenen des tijds niet verstaan en hun 'license to operate' verliezen. Om dat te voorkomen moeten ze voortdurend zoeken naar de juiste balans tussen hoofd en hart, tussen het masculiene, respectievelijk feminiene domein. 'Dat doe je niet alleen door te proberen zo hoog mogelijk op de Dow Jones Sustainability Index te komen', meent Dutilh. 'Dat is typisch een methode om de waarden uit het feminiene domein te kwantificeren en onder te brengen in het masculiene domein. Je kunt lastig in een CAO vastleggen dat alle werknemers iedere dag om 17.00 uur een complimentje van hun chef moeten krijgen.' Hoe dan wel? 'Durf als ondernemer je hart te volgen', stelt Dutilh onomwonden. Als voorbeeld noemt hij de president-directeur van TPG, die zegt zich nog precies te kunnen herinneren wanneer hij besloot om iets te gaan doen aan de honger in de wereld. Dat was op het moment dat hij een artikel las over de logistieke problemen die zich voordoen bij voedselhulp en bedacht dat TPG de kennis en ervaring heeft om daar wat aan te doen. 'Aan die beslissing lagen geen PR- of marketingoverwegingen ten grondslag, maar verantwoordiging over het feit dat het probleem van honger en armoede in onze wereld nog steeds niet is opgelost. Zo'n besluit is ook authentiek. Als een concurrent het zou doen, omdat het gunstig blijkt uit te pakken voor het imago van TPG, dan is hij ongeloofwaardig en zal hij, net als het stiefzuster in het sprookje van Vrouw Holle, met pek en veren worden besmeurd.' 'In zijn algemeenheid', zo concludeert Dutilh, 'betekent duurzaam ondernemen dat degene die het bedrijf leidt, een antenne moet ontwikkelen voor wat er in de samenleving speelt en daar vervolgens ook naar moet handelen. Enerzijds door zijn of haar ogen en oren open te houden, anderzijds ook door de samenleving binnen te laten. Niet om burgers en maatschappelijke organisaties te vertellen wat je van plan bent, maar om die plannen en de achterliggende overwegingen ter discussie te stellen en zonodig te veranderen. Pas dan kun je spreken van duurzaam ondernemen.' ■

'Waar het om gaat is het vinden van de juiste balans tussen het masculiene en het feminiene domein.'

