



Kees van der Waaij gefotografeerd in de Vlindertuin van Diergaarde Blijdorp

Tekst: Marike van Zanten

Fotografie: Jiri Büller

Duurzaamheid zit in ons DNA

De omzet verdubbelen en tegelijkertijd de gevolgen voor het milieu terugbrengen. Hoe wil Unilever die ambitieuze doelstelling bereiken? Kees van der Waaij, directievoorzitter van Unilever Nederland, over duurzaamheid.

Vroeger zwommen er zeepaardjes in een aquarium op de directie-etage, geadopteerd van Blijdorp. Ze konden er in alle rust paren, iets wat in de dierentuin maar niet wilde lukken. De zeepaardjes zijn inmiddels weer terug naar Blijdorp, maar de aandacht van de Unilever-directie voor een duurzame wereld is gebleven. "Duurzaamheid zit in ons DNA, het is volledig geïntegreerd in onze bedrijfsvoering", aldus Kees van der Waaij. "De oprichters van Unilever bouwden aan het einde van de negentiende eeuw al een tuindorp voor de medewerkers, Port Sunlight, met een eigen ziekenhuis en scholen. Die maatschappelijke betrokkenheid vind je terug in ons duurzaamheidsbeleid en onze visie op de 21e eeuw: we willen onze omzet verdubbelen, terwijl we tegelijkertijd onze impact op het milieu willen terugbrengen. Een enorm ambitieuze doelstelling."

De afgelopen jaren heeft Unilever de CO₂-uitstoot in de eigen fabrieken al teruggebracht met 41 procent, het waterverbruik met 65 procent en de afvalproductie met





Kees van der Waaij, voorzitter directie Unilever Nederland, begon bij Unilever in 1976. Daarnaast is hij onder meer commissaris bij Arbo Unie, voorzitter van ICC Nederland (International Chamber of Commerce) en van het Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, en bestuurslid bij VNO-NCW en NCD. "Ik besteed bewust veel tijd aan bestuursfuncties. Dat vind ik belangrijk. Ik heb net mijn eerste kleinkind gekregen en ik wil de wereld een beetje beter achterlaten voor de volgende generatie."

>> 73 procent. Een veel grotere duurzaamheidswinst is echter te behalen bij de inkoop van grondstoffen. Momenteel is vijftien procent van de ingekochte palmolie duurzaam, in 2015 moet dat honderd procent zijn. Hetzelfde geldt voor thee. Maar de allergrootste winst is te behalen met milieubewuster gedrag van de consument die wereldwijd 160 miljoen keer per dag een Unilever-product koopt en verantwoordelijk is voor zeventig procent van de gevolgen voor het milieu. Unilever probeert consumenten dan ook over te halen tot gezonder eten en tot wassen op lagere temperaturen. Ook in sociaal opzicht is Unilever actief: 133 miljoen mensen leerden handen wassen met Lifebuoy-zeep, het ijs van Ben & Jerry's werd fair trade en het Shakti-netwerk omvat inmiddels 45.000 vrouwen die via de verkoop van kleinverpakkingen - aan achthonderd miljoen mensen op het platteland - in hun onderhoud kunnen voorzien.

Grondstoffen veiligstellen

Waarom investeert Unilever zoveel tijd, moeite en geld in duurzaamheid? "We willen onze grondstoffen veiligstellen", klinkt het nuchtere antwoord. "Die dreigen schaars, uitgeput of onbetaalbaar te worden. Ons duurzaamheidsbeleid is dus niet *nice to have*, of een vorm van filantropie, maar onderdeel van onze langetermijnstrategie." Welbegrepen eigenbelang dus, net zoals de handenwas-campagne de zeepverkoop doet stijgen en de Shakti-vrouwen miljoenen euro's omzet voor Unilever binnenhalen? "Ja, en daar is ook niks mis mee", reageert Van der Waaij. "Maar daarnaast voelen we ons betrokken bij de gemeenschap en willen we maatschappelijke problemen helpen tackelen met onze kennis. Het mislukken van de klimaatop ontlaast het bedrijfsleven niet van de verantwoordelijkheid zich duurzaam op te stellen. Het is ook een ontwikkelingsproces. Twintig jaar geleden kochten we gewoon palmolie in. Nu zijn we ons bewust van de gevolgen: de ontbossing in Maleisië en Indonesië is verantwoordelijk voor twintig procent van de wereldwijde CO₂-uitstoot! We zeggen nu: Wacht even, vrienden, dat kán niet. En als je het zelf niet zegt, doet je omgeving dat wel."

De milieuschade door palmolieproductie (Unilever verbruikt vier procent van het totale volume en is

daarmee een van de grootste inkoopers) is lastig te tackelen. Unilever is medeoprichter van de Round Table for Sustainable Palmoil om samen met andere fabrikanten, retailers en non-gouvernementele organisaties (ngo's) te werken aan duurzame productie. "We hanteren de carrot & stick-aanpak", vertelt Van der Waaij. "We betalen een hogere prijs voor palmolie die duurzaam geproduceerd is en we sluiten niet-duurzame producenten uit." De controle van de productie vindt plaats door een onafhankelijke instantie. Maar soms gaat het mis, zoals in januari 2010. "Toen bleek een van onze grootste leveranciers zich niet aan onze standaarden te houden. Dan moet je ook het lef hebben om zo'n partij keihard uit te sluiten. Nestlé heeft ons daarin gevolgd."

Frontlinie met concurrenten

Een vergelijkbaar traject bewandelt Unilever bij de inkoop van duurzame thee. Unilever koopt maar liefst twaalf procent van alle thee ter wereld. Zo'n vijftien procent daarvan komt van theeboeren die zijn gecertificeerd door Rainforest Alliance. "Een win-winsituatie", aldus Van der Waaij, "voor het milieu, voor twee miljoen theeboeren en voor de consument, want de thee is gewoon lekkerder. Ons marktaandeel in Groot-Brittannië is gestegen nu

Lipton Yellow Label voor tachtig procent duurzaam is. Zo wordt een uitdaging aan de inkoopkant een kans aan de marketingkant."

Dat klinkt mooi, maar vijftien procent is nog geen honderd procent. Waarom eist Unilever niet van alle leveranciers duurzame producten? "Je moet het opbouwen, je moet die producenten er ook bij helpen. Dat kun je alleen samen met anderen. We geloven heilig in partnerships. Door samen een frontlinie te vormen, willen we de markt veranderen en ook degenen meetrekken, die achteraan hobbelen." En dus zit Unilever met haar grootste concurrenten en klanten aan tafel om te praten over duurzame inkoop. Is het niet lastig samenwerken met concurrenten waarmee je normaal om marktaandeel vecht, en met klanten die je te vriend moet zien te houden? "Nee, als het gaat om duurzaamheid, hebben we geen belangenconflict. Ook de ngo's zijn gaan inzien dat ze de private sector nodig hebben. Ze applaudisseren als we het goed doen, maar ze laten zich ook horen als je het in hun ogen verkeerd doet."

Lastig uit te leggen

Kritiek kwam er bijvoorbeeld op het 'Ik kies bewust'-keurmerk waarmee Unilever en andere fabrikanten consumenten willen helpen bij de keuze voor een verantwoord voedingspatroon. Het keurmerk is echter ook te vinden op producten die helemaal niet zo gezond lijken. Zo staat het logo op vissticks, maar niet op verse vis en komt het ook voor op producten als fritessaus en diepvriespizza's. Niet misleidend, vindt Van der Waaij, soms wel verwarrend. "Wij kunnen als fabrikant niet zomaar een stempeltje op producten zetten. Dat wordt bepaald door een onafhankelijke wetenschappelijke organisatie. Het keurmerk geeft aan dat zo'n product relatief minder zout, vetten of suikers bevat dan een vergelijkbaar product. Maar ik geef toe dat het verdomd lastig uit te leggen is." Het keurmerk vloeit voort uit Unilevers Nutritional Enhancement Programme. "We hebben al onze twintigduizend producten tegen het licht gehouden en er tonnen verzadigd vet, suiker en zout uit gehaald", aldus Van der Waaij. Het schrappen van bijvoorbeeld snacks uit het assortiment vindt hij echter te ver gaan. "Het is niet onze verantwoordelijkheid om te

zeggen: U mag geen Magnum meer eten. Bewust leven is ook je lekker voelen. Onze taak is het aanbieden van producten die *good value for money* zijn: goedkoop, lekker en ook steeds vaker duurzaam geproduceerd. Met dat laatste geef je je merk ook een maatschappelijke lading waarmee je een emotionele brug slaat naar de consument."

Het aanbieden van een *healthy choice* moet een bijdrage leveren aan het voorkómen van obesitas. "De discussie over obesitas heb ik een aantal jaren geleden zelf aangezwengeld", vertelt Van der Waaij. "Ik heb Hans Hoogervorst, destijds minister van VWS, toen hier uitgenodigd. Zwaarlijvigheid is een groot maatschappelijk probleem dat de gezondheidszorg miljarden euro's kost. Je kunt niet alleen de voedingsindustrie de schuld geven, mensen bewegen ook te weinig. Dus we zijn toen in gesprek gegaan met werkgeversorganisaties, vakbonden, diëtisten en sportverenigingen, waarmee we vervolgens

"Ik heb een bloedhekel aan wetgeving, want dan bepaalt de overheid"

een Convenant Overgewicht hebben gesloten. Daarmee kozen we bewust voor zelfregulering. Ik heb een bloedhekel aan wetgeving, want dan bepaalt de overheid wat wel en niet mag. Ik ben ervan overtuigd dat je meer resultaat boekt als het op vrijwillige basis gebeurt. Bovendien dwing je elkaar als concurrent ook om voortdurend stapjes te zetten. En als duurzaamheid in de genen zit en volledig is geïntegreerd in de bedrijfsvoering, zoals bij ons, dan is er helemaal geen *business as usual* meer."

Crisisproof

Die verwevenheid is mede de reden dat Unilever de investeringen in duurzaamheid niet laat afhangen van conjuncturele tegenwind, aldus Van der Waaij. "We >>

“De consument staat op nummer een, de aandeelhouder op vijf”

>> hebben tijdens de crisis juist niet onze investeringen in duurzaamheid op een laag pitje gezet. Wel hebben we het vliegen tot een minimum beperkt en hebben we extra kamertjes ingericht voor videoconferencing. Je bespaart er miljoenen euro's mee en het is nog beter voor het milieu en de work/life-balance van de medewerkers ook.” Zijn aandeelhouders het eens met die koers? Investeren in duurzaamheid kunnen het rendement immers onder druk zetten? “In onze nieuwe visie staat de consument centraal, op nummer 1. Onze klanten, de retailers, staan op 2. Vervolgens onze medewerkers op 3, gevolgd door de gemeenschap op 4. De aandeelhouder staat onderaan, op nummer 5. Want als we goed zorgen voor de eerste drie of vier stakeholders, dan komt de beloning voor de aandeelhouder vanzelf. We hebben deze visie gepresenteerd op de aandeelhoudersvergadering en we kregen applaus. Aandeelhouders zijn zelf ook consumenten en medewerkers. Natuurlijk blijft er altijd sprake van een spanningsveld tussen kortetermijnresultaat en langetermijndoelen. Maar ons duurzaamheidsbeleid is nu eenmaal *here to stay*. Bovendien kunnen we ons met het Unilever-merk ook steeds meer onderscheiden op duurzaamheid. Vroeger ging Unilever als *brand* schuil achter de merknamen. Nu willen we zichtbaar maken wie we als bedrijf zijn en wat we aan duurzaamheid doen. Die transparantie schept overigens ook verplichtingen: als er in Australië iets gebeurt met een product, kun je dat niet verdoezelen.”

Nederlandse bedrijven koploper

De inspanningen op het gebied van duurzaamheid hebben ertoe geleid dat Unilever al voor de elfde keer op rij leidend is in de sector Voedingsmiddelen en Dranken van de Dow Jones Sustainability Index. Ook TNT en DSM



zijn leidend in hun sector. “Nederlandse bedrijven zijn koploper op het gebied van duurzaamheid. Daar moeten we trots op zijn en daarbij passen niet de plannen van de regering voor de Wet openbaarheid van productie en ketens, oftewel de WOK. Als fabrikant van Conimex weten wij alles over wokken en een wok hoort thuis in de keuken, niet in de Kamer.” Hij lacht. Weer ernstig laat hij erop volgen: “Het mooiste aan dat Shakti-project vind ik, dat die vrouwen weer gevoel van eigenwaarde krijgen doordat ze hun gezin kunnen onderhouden en een waardevolle rol in de gemeenschap spelen. Dat vind ik tóp. Dan denk ik: ik werk bij een mooi bedrijf.” ●



Hoe duurzaam is Kees van der Waaij? “Redelijk milieubewust. Ik pak zoveel mogelijk de fiets, douche kort, we zetten de verwarming laag en wassen op lage temperaturen. Bij Unilever reizen we minder en kiezen we vaker voor videoconferencing. Ook bij het eten let ik op duurzame producten. Maar ik eet op zijn tijd ook graag een Magnum of een frikadel-speciaal.”

Duurzame toekomst is maakbaar

Vaak krijg ik de vraag wat ‘duurzaamheid’ nou eigenlijk is. In Zuid-Afrika praten ze over ‘volhoudbaarheid’ en dat raakt voor mij de kern. Organisaties, producten, processen en de economie houden het alleen op de lange termijn vol als we bewust nadenken over de effecten en consequenties van onze daden. Als we op onderzoek uitgaan en kiezen voor oplossingen die goed zijn voor mens, milieu en maatschappij. Van jongs af aan is dit mijn levensfilosofie. Voor mij is het namelijk vanzelfsprekend dat een duurzame toekomst maakbaar is.

Opwindend om te zien hoe deze mooie toekomst zich op allerlei manieren manifesteert. Dat duurzaamheid op veel manieren leeft. Enkele jaren geleden stelden het World Resources Institute (WRI) en consultancybureau A.T. Kearney al vast dat bedrijven die geen duurzame strategie ontwikkelen hun inkomsten tegen 2018 met de helft gedaald zullen zien. Onlangs bleek dat duurzame organisaties het tijdens deze economische crisis gemiddeld 15 procent beter doen dan hun collega's. Een groot duurzaamheids-onderzoek van de Verenigde Naties wijst uit dat 93 procent van de CEO's ervan overtuigd is dat duurzaamheid de sleutel tot een succesvolle toekomst is. En dan zijn er de talloze wereldwijde voorbeelden die inspireren. Neem het Amerikaanse FedEx dat als grootste transportbedrijf van de wereld op zijn eigen transportkosten bezuinigt. FedEx vliegt niet meer op en neer tussen Amsterdam en New York om een vracht aan boeken te bezorgen, maar stuurt de inhoud van de boeken digitaal naar een drukker op de plek van bestemming om ze daar te laten drukken. Geniaal, winstgevend en duurzaam!

Ook Nederland timmert aan de weg. Er zijn onder alle lagen van de bevolking onlangs 40.000 handtekeningen verzameld voor ‘Nederland krijgt nieuwe energie.nl’. Dit is een politiek overstijgende samenwerking van CDA, ChristenUnie, D66, Groen Links, PvdA, SGP en VVD. Zij maakten een concreet voorstel om de transitie naar duurzame energie te versnellen. Dit initiatief sluit ‘toevallig’ ook weer perfect aan bij mijn eigen ambitie. Het afgelopen jaar schreef ik *Nieuwe Energie; Nederland na het fossiele tijdperk*. Hierin laat ik zien hoe we in 2035 onafhankelijk zijn van fossiele brandstoffen en onszelf transformeren tot internationale koploper op het gebied van duurzaamheid. Het boek staat vol inspirerende voorbeelden en *best practices*. Eens te meer is voor mij overduidelijk dat een duurzame toekomst maakbaar is! ●



Anne-Marie Rakhorst is directeur/eigenaar van Search, een internationaal opererend advies- en ingenieursbureau, laboratorium en opleidingsinstituut met een dienstenaanbod op het gebied van (duurzame) bouw, industrie, milieu, ruimtelijke inrichting, energie en water. In 2000 werd zij uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar. Onlangs heeft ze haar nieuwste boek gepresenteerd *Nieuwe Energie; Nederland na het fossiele tijdperk*. Eerder schreef ze *Duurzaam ontwikkelen... een wereldkans* en *De winst van duurzaam bouwen*. Ook bracht ze het boek *Cradle to cradle* van Michael Braungart en William McDonough in Nederland uit.



Wat doet u zelf aan duurzaamheid? “Duurzaamheid gaat bij mij ook over genieten, met zo min mogelijk negatieve weerslag op het milieu: bijvoorbeeld een film kijken op een mooie led-tv, met energie opgewekt uit duurzame bronnen.”