

'Geef meer dan je neemt'

Nederlands Dagblad Economie pg. 32 | JAN 8, 2022

Voormalig CEO van Unilever Paul Polman schreef samen met duurzaamheidsgoeroe Andrew Winston het boek Netto positief, over het creëren van een succesvol en duurzaam bedrijf. 'Op een eindige planeet kun je geen onbegrensde groei hebben. Verander de definitie van wat succes is.'



'Ik had ook kunnen gaan zeilen op de Bahama's of op de golfbaan kunnen gaan staan', zegt Paul Polman (65), tot twee jaar geleden bestuursvoorzitter van Unilever, maker van wasmiddelen, poedersoep en alles wat daartussen zit. 'Maar ik vind dat onverantwoord. Ik verkeer in een positie waar ik verschil kan maken. Sterker nog: in feite kan ik meer invloed uitoefenen dan toen ik CEO van Unilever was. Dat begint met dit boek.' Netto positief heet het boek dat Polman de afgelopen twee jaar heeft geschreven met duurzaamheidsgoeroe Andrew Winston. Het draagt de ondertitel: Hoe je een succesvol en duurzaam bedrijf creëert: door meer te geven dan te nemen. Dit is waarmee de man die ooit priester wilde worden de wereld wil verbeteren, met zijn jaren bij Unilever als voorbeeld uit de praktijk. 'Optimaliseren binnen het systeem is niet meer genoeg. Het systeem zelf moet veranderen.'

U stelt dat de wereld tegen grenzen op loopt. Zijn we niets opgeschoten sinds de Club van Rome hetzelfde zei in 1973?

'Je kunt geen onbegrensde groei hebben op een eindige planeet. Toen we met minder waren en minder consumeerden, kon de natuur het aan en bleven we in balans. Nu komen we heel dicht bij 'tipping points'. Maar je hoeft niet meer uit te leggen dat er klimaatverandering is, ontbossing, ongelijkheid. Er zijn nog nooit zo veel bedrijven geweest die zeggen: ik moet me aan de klimaatverandering aanpassen. Ze krijgen de druk van de markt, van eigen werknemers, van financiers en soms van de overheid.'

'Bedrijven moeten verantwoordelijkheid nemen voor hun hele impact op de maatschappij.'

Dat bewustzijn is één ding, de schaal is wat anders.

'Het probleem is een exponentieel probleem, en mensen denken lineair.' Hij pakt een papier en tekent twee lijnen: eentje die de lucht in schiet en eentje die veel langzamer schuin omhooggaat. 'Bedrijven zeggen: moet je onze duurzaamheidsrapporten zien, we hebben nog nooit zo hard gewerkt. Dat is deze lijn. Maar ons wereldwijde consumentenpatroon gaat veel harder omhoog. Dus het gat tussen wat je doet en wat je moet doen wordt alleen maar groter. Dit kun je alleen oplossen door het systeem te veranderen.'

Zijn het niet juist de bedrijven die onbeperkt wilden groeien?

'Daarom zeggen wij: hoe kun je geld verdienen met het oplossen van de problemen van de wereld in plaats van het creëren ervan. Bedrijven en hun leiders moeten verantwoordelijkheid nemen voor hun hele impact op de maatschappij. Je werkt voor alle stakeholders, niet alleen de aandeelhouders. Met Unilever wilden we de groei en het grondstoffengebruik ontkoppelen. We wilden 100 procent

duurzame energie. We hebben niet alle doelstellingen gehaald, maar we zijn een eind gekomen. En tegelijk haalden we in de tien jaar dat ik CEO was 300 procent rendement voor de aandeelhouders. Terugkijkend denk ik dat ik nog hoger had moeten mikken.'

Zo ver gaat lang niet iedereen.

'Er zijn een boel bedrijven op dit moment waar de CEO's zeggen: ik begrijp klimaatverandering, dus hier zijn mijn doelstellingen voor scope 1 en scope 2. Dat betekent dat ze alleen hun eigen CO₂-uitstoot omlaag brengen, niet van de klanten die hun producten gebruiken. Of ze zeggen: ik ga netto nul uitstoten. Netto nul is dat je door kunt gaan met uitstoten van CO₂, maar dat je je uitstoot compenseert. Dat is een concept dat niet echt bestaat. Dus wat je nu ziet, is dat mensen de juiste richting op gaan, maar niet moedig genoeg zijn.'

Is dat 'greenwashing'?

'Nee, het is geen greenwashing, want het gaat wel de juiste kant op. Maar ze doen niet wat werkelijk nodig is, ze doen waar ze mee weg kunnen komen. Dat is een leiderschapskwestie.'

Maar u kreeg die energie van die klanten ook niet omlaag. Dan hadden ze minder energie moeten verbruiken bij het douchen of het wassen.

'Dat was een van de bottlenecks. Een netto positief bedrijf werkt mee aan de transformatie van de maatschappij. En dat is meer dan het bedrijf alleen.'

Maar dan heb je dus wel andere partijen nodig. De overheid, de consument?

'Het gaat om coalities. Ik zeg niet: het bedrijfsleven lost al je problemen op, overheid, ga aan de kant. We hebben de overheid nodig voor de juiste wetgeving en richtlijnen.'

De ketenverantwoordelijkheid die u binnen Unilever probeerde te realiseren, is iets waar andere bedrijven toe moeten worden gedwongen. Die wetgeving wordt in Nederland echter afgezwakt en vertraagd door de lobby van bedrijven, zoals VNO-NCW. Bent u dan niet te optimistisch over een systeemverandering?

'Daar moet je inderdaad sceptisch over zijn. Wij zeggen: omarm de olifant. Wees consistent met alles, belastingen, politiek, mensenrechten, en breek met handelsorganisaties die andere dingen zeggen dan jezelf.'

'Ga je niet verschuilen achter het argument dat zij dingen doen die belangrijk zijn. Oliebedrijf Total is uit de Amerikaanse petroleumclub API gestapt. Als je klimaatverandering belangrijk vindt, dan moet je niet in een club blijven zitten die zich daartegen verzet. Je kunt niet optimaliseren in een systeem dat niet meer werkt.'

Kapitalisme blijft de kern van het systeem, alleen een beter soort. Bedrijven kunnen volgens u zelfs blijven groeien door goed te doen. Maar dan ga je toch weer over de grenzen heen die de aarde nou eenmaal heeft?

'Meer en meer landen zijn bezig met te definiëren wat succes is. Dus niet het produceren van meer dingen. Ik zeg niet dat Uber het juiste model is, maar waarom zou je een auto willen hebben? Ik heb geen auto in Londen. Mijn kwaliteit van leven is beter nu dan met een auto. Mijn telefoon doet tien dingen, ik heb geen camera meer nodig of een dictafoon. Spotify! Ik luister nu naar meer muziek, maar ik heb geen spullen. Ziektekosten, je moet naar preventie gaan, gezonder eten. Kost je minder, heeft ook minder kosten voor de maatschappij. Je verandert de definitie van wat succes is. Je hoeft niets in

te leveren aan je levensstandaard. Tenzij het je levensstandaard is om tien fietsen bij je huis te hebben en vijf grote auto's, en je een steeds groter huis wilt.'

We moeten ons dus losmaken van materiële dingen. Is Unilever dan wel zo'n goed voorbeeld, met zijn consumentengoederen?

'We hebben het gebruik van materiaal 67 procent naar beneden gehaald, terwijl het bedrijf gegroeid is van 38 naar 52 miljard. Toen ik binnenkwam, zei ik tegen onze productiedirecteur Pier Luigi: we gaan alle fabrieken 'zero waste' doen. Hij viel van zijn stoel. Ik zei: ik weet ook niet hoe we dat moeten doen, maar vind jij het goed dat wij afval verspreiden in de oceanen? Wat wij uiteindelijk zagen, was dat de mensen in zerowastefabrieken gemotiveerder waren. De kwaliteit van de producten was beter. De klanttevredenheid was groter. Het hele ecosysteem was veranderd.'

Unilevers theetak omvatte de hele productieketen, van plantage tot theezakje. Onlangs heeft het bedrijf die theetak verkocht aan CVC, een opkoopfonds. Wat vindt u daarvan, als pleitbezorger van netto positieve bedrijven?

'Ik ben een vrij uitgesproken type, ik zeg alles wat ik wil, maar één ding doe ik niet en dat is commentaar geven op beslissingen van mijn opvolger Alan Jope. Ik heb tien jaar met hem samengewerkt en hij heeft Unilever verder gebracht. In de pers werd gezegd dat hij het anders zou gaan doen, maar hij is verdergegaan met duurzaamheid, met mensenrechten en hij heeft de klimaatambities versneld.'

Maar juist thee was zo'n mooi voorbeeld van een keten, met alle verantwoordelijkheden die daarbij horen. En nu is het in handen van een opkoopfonds.

'Maar wat ik zo mooi vond aan theeplantages, was dat je veel mensen een beter leven kunt geven door ze aan werk te helpen. Dat gaf mij veel voldoening. Wij zijn er voor miljarden mensen, niet voor de miljardairs onder de mensen. Thee is daarvoor een uitstekend product. Maar als mijn opvolger zegt dat er op de lange termijn betere mogelijkheden zijn voor Unilever om impact te hebben zonder thee, dan is dat zo.'

U zegt ook dat bedrijven zich moeten gedragen met belastingbetaling. Hoe valt dat te rijmen met uw pogingen om de dividendbelasting te laten afschaffen?

'We hebben bij Unilever altijd gezegd: zorg voor het juiste belastingsysteem in Nederland. Nederland heeft een lage vennootschapsbelasting en heeft onnoemelijk veel regelingen waarmee je belasting kunt ontwijken. Met Unilever hebben we altijd netjes 25 procent belasting betaald, we hebben geen belastingparadijzen gebruikt en daar zijn we heel blij mee. Maar de dividendbelasting is iets anders. Dat is belasting die aandeelhouders betalen over uitkeerde winst.

Een verhuizing van het hoofdkantoor van Unilever van Londen naar Rotterdam was onvoorstelbaar met zo'n dividendbelasting: je kunt je niet voorstellen dat iemand die een Engels aandeel heeft en geen belasting hoeft te betalen, dan ineens wel belasting gaat betalen. Waarom zou Nederland dividendbelasting moeten vragen over inkomsten die in andere landen worden verdiend?'

Toch is de indruk blijven hangen dat u een belasting voor Unilever wilde afschaffen.

'Het is een politiek spelletje geworden. Dit was geen kwestie van Unilever dat minder belasting wilde betalen. Dit was een kwestie van dat als je in Nederland Shell en Unilever wilt hebben, je het juiste belastingsysteem moet hebben. Ik heb absoluut nooit een probleem gehad met meer belasting betalen. Ze hebben de vennootschapsbelasting verlaagd in Nederland – dat was helemaal niet nodig. Of bepaalde belastingvoordelen voor buitenlandse bedrijven die Nederland en Ierland gebruiken – is

ook helemaal niet nodig. Heb het juiste belastingstelsel, dan hebben mensen er profijt van. Maar als iets wordt voorgesteld als belastingverlaging voor een multinational, dan kun je het niet meer winnen.'

Onlangs heeft Shell besloten ook het hoofdkantoor naar het Verenigd Koninkrijk te verhuizen. Hoe kijkt u daartegen aan?

'Je bent nu Unilever én Shell kwijt. Je hebt geen dividendbelasting meer van die bedrijven. Dus mijn enige antwoord is drie woorden: jammer voor Nederland.'

Hebt u het er ooit nog weleens over gehad met Mark Rutte?

'Ik heb veel respect voor mensen die in de politiek actief zijn, want dat is niet makkelijk. Het is meer gepolariseerd, en kortere en kortere termijn. Maar je hebt een regering nodig. Want de dingen waar we over praten, netto positief, die moeten gezamenlijk worden gedaan. Het is jammer dat er een rechtbank nodig was om te zeggen wat de overheid moet doen.'

Ik zou niet graag in die situatie zitten. Niet van Shell, maar ook niet van de Nederlandse overheid. Waar je zelf niet de verantwoordelijkheid neemt om te doen wat de maatschappij wil. Gelukkig hebben we een systeem dat de democratie ondersteunt. Ik zeg altijd, in het Engels: It's better to make the dust than eat the dust.'

'Je kunt geen onbegrensde groei hebben op een eindige planeet.'