

Voor wie is het duurzaamheidsverslag?

46

4 VOORJAAR 2016

“We bieden informatie op maat”, zegt directeur duurzaamheid André Veneman. “Het aantal mensen dat ons gehele duurzaamheidsverslag leest, is misschien honderd.” En dat ligt niet aan de taal of presentatie; in november kreeg AkzoNobel De Kristal 2015 uitgereikt, de prijs voor het meest transparante jaarverslag van Nederland.

CASUS:

Een goed geïntegreerd jaarverslag moet z'n weg vinden naar de lezers, maar niet alle lezers zijn geïnteresseerd in het hele verhaal.

Er heerst licht in het nieuwe AkzoNobel Center aan de Zuidas van Amsterdam. Veel glas, een open ontvangsthuis met zitjes en een constante aanloop van mensen die afspraken hebben. Het bedrijvige hart van de multinational in Amsterdam, gebouwd volgens zoveel mogelijk duurzame principes, zegt ‘welkom’ tegen de bezoeker. “Zullen we in de zon gaan zitten?” vraagt duurzaamheidsdirecteur André Veneman (1958) als we met een cappuccino in de hand een plek zoeken richting witleren banken. Veneman heeft de tijd, of beter: neemt de tijd. Hij heeft zichtbaar plezier in het gesprek over het duurzaamheidsbeleid en de prijswinnende rapportage van zijn bedrijf. Veneman is al heel lang betrokken bij AkzoNobel. Volgens de website van het bedrijf stapte hij jaren geleden bij toenmalig AkzoNobel-CEO Hans Wijers binnen en zei: ‘We moeten duurzaamheid omarmen.’ Veneman was op dat moment bedrijfsarts bij het bedrijf en kreeg van Wijers de vrije hand. In de jaren die volgden werd hij een voortrekker op het gebied van MVO en trok hij AkzoNobel mee in deze ontwikkeling. De bestuurder heeft zo stakeholders meegekregen en gezorgd dat duurzaamheid onderdeel is geworden van de business van het bedrijf.

Grijsblauw jasje, wit overhemd, geen stropdas. We vinden de zon en Veneman steekt meteen van wal over Planet Possible, zoals het duurzaamheidsbeleid van AkzoNobel heet. Een beleid dat hij zelf heeft geïnitieerd en in een paar stappen beschrijft. “We gaan van integraal denken naar een integrale strategie naar een integrale managementcyclus naar

integrale rapportage”, legt Veneman uit. “De hamvraag die we ons stellen is: hoe kan het bedrijfsleven bijdragen aan een duurzame samenleving? Straks zijn we met 9 miljard mensen op deze planeet. Hoe kunnen we een gezond leven houden binnen de grenzen van één planeet, met de grondstoffen die we hebben? Die vraag benaderen we met optimisme, met ons beleid Planet Possible, waarmee we zeggen: het is heel goed mogelijk om straks prettig te leven in een gezond en vitaal milieu.” De tweede vraag, die Veneman zichzelf retorisch stelt, is: dat klinkt leuk, maar hoe doet een bedrijf dat dan? “Alle grondstoffen en alle energie die we in de wereld gebruiken hebben we verdeeld in vijf segmenten. We hebben nu en in de toekomst allemaal nodig: gebouwde omgeving, transport en mobiliteit, consumentenproducten, voedsel en we hebben industriële voorzieningen nodig, zoals energie van het net. Het is niet gemakkelijk, want wat we nodig hebben, vereist een heel grote transitie in al die segmenten.”

De gebouwde omgeving zal echt moeten naar carbon- en energieneutraal met volledig hergebruik van alle grondstoffen, somt Veneman vervolgens op. Alle grote transportmiddelen en schepen, vliegtuigen en treinen moeten 50 procent efficiënter worden en de kleine transportmiddelen (auto's) 80 procent efficiënter. Consumentenproducten zullen echt cradle-to-cradle moeten worden ontworpen. “We kunnen niet langer een product maken en weggooien.” De energie die van het net komt, moet eco-effectiever zijn, hernieuwbaar zijn met een factor vijf tot tien. En wat betreft land- ➤



André Veneman, directeur duurzaamheid van AkzoNobel: “Twee keer per jaar bespreken de units hun plannen met onze CEO. Worden de targets niet gehaald, dan moeten er extra plannen worden gemaakt.”



bouw: we zullen twee keer zoveel voedsel moeten produceren op dezelfde oppervlakte. “Een geweldige transitie dus”, voegt Veneman aan zijn betoog toe. “We gaan naar een nieuw tijdperk. Ik gebruik weleens het woord ‘pest’. Het kan allemaal goed, maar we lijden nog aan de pest. De P staat voor politieke besluitvorming: wereldwijd hebben we een prijs op CO₂ nodig, een lage CO₂-emissie van auto’s. En er moeten randvoorwaarden komen. Dan de E van ecologisch, maar vooral het economische model. Hoe kunnen we de veranderingen die nodig zijn goed haalbaar maken met economische prikkels? Met de S van sociaaleconomische samenwerking, want geen bedrijf kan die veranderingen in z’n eentje tot stand brengen. Je zult altijd met je toeleveranciers en je klanten moeten samenwerken, maar ook met ngo’s en de overheid. De T staat ten slotte voor techniek die deze transitie heel goed mogelijk kan maken. Kortom: dit is eigenlijk een stukje integraal denken.”

Het is, benadrukt Veneman, geen ver weg, filosofisch verhaal. “Die nieuwe markten ontstaan nu al. We kijken nu al naar bijvoorbeeld Ikea, naar wat het bedrijf nodig heeft. Maar ook naar Coca-Cola en de bouwwereld BAM

en Skanska, allemaal afnemers van ons bedrijf. Scheepvaartbedrijven zoals Maersk willen veel efficiënter containers vervoeren. Hoe identificeren wij die marktsegmenten en de klanten die hiervoor openstaan? Dat is integraal denken en dat is ook het hart van onze strategie. We doen een heleboel mooie dingen, maar in de kern is sustainability business en omgekeerd.” AkzoNobel gebruikt veel grondstoffen voor verven en coatings, en heeft een hoge CO₂-uitstoot (“Vier miljoen ton CO₂ door eigen processen en 26 miljoen ton over de hele keten”, verzucht Veneman) en verbruikt veel energie. 15 procent van de footprint van het bedrijf zit dus in het eigen proces, de rest in de keten. “We willen tussen 2012 en 2020 25 procent minder CO₂-uitstoot over de hele waardeketen. Dat is geen gemakkelijk doel, want daarvoor hebben we ook onze toeleveranciers en afnemers nodig. Aan de kant van de toeleveranciers is dat niet gemakkelijk, want niet iedereen heeft er zin in en soms rekenen toeleveranciers duurzamere producten door in de prijs. Vooral onze afdeling inkoop speelt hierin een cruciale rol. Die medewerkers moeten onze toeleveranciers over de streep trekken en harde CO₂-reductieafspraken maken. Daarop wordt het personeel extra getraind. En met onze klanten bekijken

we vooral hoe we hen kunnen helpen met het behalen van hun duurzaamheidsdoelen. Dat vraagt om een nieuwe aanpak van onze medewerkers in sales en marketing.”

Het bedrijf steekt 350 miljoen euro in zijn research & development-afdeling, die de Eco Premium-lijn van AkzoNobel ontwikkelt. Het zijn de duurzaamste producten van dit moment. “Deze producten moeten in 2020 20 procent van onze omzet bepalen. Maar we gaan nog een stapje verder: elke businessunit van AkzoNobel heeft een compleet eigen plan als het gaat om grondstoffen, energie en water besparen. Twee keer per jaar bespreken die units hun plannen met onze CEO. De geformuleerde targets zijn beloftes, niet zomaar goede bedoelingen. Worden de targets niet gehaald, dan moeten er extra plannen worden gemaakt.” Duurzaamheid, zegt Veneman, zit dus in alle bedrijfsprocessen, de onderzoeken, het beloningssysteem en de managementstructuur. “Dan is het niet meer zo moeilijk om een transparant jaarrapport te maken. De Kristalprijs is zeker leuk als erkenning, maar de rapportage is niet primair voor de buitenwereld bedoeld. Het is ook de weerslag van de dynamiek

“De Kristalprijs is zeker leuk als erkenning, maar ons jaarverslag is niet primair voor de buitenwereld bedoeld”

binnen het bedrijf. Je leest dat iedereen nadenkt over zijn of haar bijdrage aan de strategie en het rapport houdt daarmee iedereen bij de les. Dat heeft voor mij echte waarde.”

AkzoNobel wist volgens de jury van de Kristalprijs ‘een innovatieve vorm van verslaglegging te combineren met openheid over negatieve effecten van de bedrijfsvoering.’ Het bedrijf maakt in zijn jaarverslag ‘op heldere wijze duidelijk dat op twee van de maatschappelijke doelen die het bedrijf zichzelf stelt verbetering noodzakelijk is’. Ook gaat het bedrijf uitgebreid in op de oorzaak van problemen, ook als die buiten de eigen organisatie liggen. Voor de digitale versie van het jaarverslag ontving het bedrijf in september al de prestigieuze Red Dot Award vanwege ‘de uitstekende kwaliteit van de interactieve publicatie in de categorie Communication Design’. “Het is simpel”, reageert Veneman op deze lof. “Als het rapport goed is opgesteld, kun je het ook veel toegankelijker maken.” Kennis over de lezersgroep van het jaarverslag is wel belangrijk, zegt Veneman, om te begrijpen op welke manieren mensen het verslag gebruiken. Wie leest er een rapport van 259 pagina’s van kaft tot kaft? “Wat we weten, is dat het overgrote deel van de lezers het jaarverslag online bekijkt. Dankzij webstatistieken weten we hoeveel mensen het verslag online lezen en welke hoofdstukken ze het interessantst vinden. De lezersgroep bestaat voornamelijk uit investeerders, klanten, werknemers, ngo’s en kredietbeoordelaars. Klanten zullen bijvoorbeeld andere delen lezen dan investeerders of stakeholders. We rekruteren ook studenten rechtstreeks van universiteiten. Tegen hen zeggen we: begin met het lezen van ons jaarverslag. Dat is een goede kennisgeving. Ik denk dat op alle vragen antwoorden te vinden zijn in het jaarverslag en dat de informatie op maat wordt benut.” ■ andre.veneman@akzonobel.com



ADVIES NYENRODE
MBA-PROFESSOR ANDRÉ NIJHOF

“Uitgangspunt is: Own the process”

Het gaat niet om de vraag voor wie een bedrijf het duurzaamheidsverslag maakt, maar wie het maakt. Die conclusie trekt professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit na het lezen van het interview met André Veneman van AkzoNobel. “De winnaar van de Kristalprijs schrijft zijn verslag niet voor de buitenwereld, maar in de eerste plaats voor zichzelf. Alle units van AkzoNobel en daarbinnen alle afdelingen leveren een bijdrage. Het is een letterlijke weerslag van het bedrijfsproces.” Nijhof noemt het een “heel mooi, duidelijk, maar ook verrassend antwoord” dat Veneman geeft op de vraag of het bedrijf weet wie zijn verslag leest. “We dachten: laten we de winnaar van De Kristalprijs 2015 dit vragen, en het antwoord luidt: ‘We weten het niet, en dat is ook niet waarom we het doen.’ Iedereen die het wil lezen, kan er wat uit halen. Het bedrijf doet het niet voor de buitenwereld, maar voor zichzelf. Alle units, en daarbinnen alle afdelingen, beschrijven hoe ze bezig zijn. Het verslag vormt het sluitstuk van een heel proces binnen hun integrale strategie.” AkzoNobel is een koploper als het gaat om duurzaamheid en is door de buitenwereld op een voetstuk geplaatst, omdat het zo’n leesbaar en overzichtelijk verslag heeft gemaakt, zegt Nijhof. “Andere bedrijven hebben hier zeker wat aan. Want het uitgangspunt is: ‘Own the process’. Je zou kunnen verwachten dat AkzoNobel een extern bureau heeft ingehuurd om een mooi jaarverslag in elkaar te zetten. Ze zullen ongetwijfeld wel wat hulp gehad hebben, maar ze hebben het vooral zelf gedaan. Dat is geen gemakzuchtige houding.”

Wat opvalt, is dat Veneman het integrale in het

duurzaamheidsbeleid zo benadrukt. “Waarom is dat zo belangrijk?” vraagt Nijhof. “Omdat het bedrijf met het type vraagstukken aan de slag is dat niet kan worden overgelaten aan een stafafdeling. Duurzaamheidsthema’s zijn collectieve vraagstukken die veel te groot zijn voor slechts één stafafdeling. Daarom is het terecht dat er gekozen is voor een integrale aanpak. ‘Sustainability should be build in, instead of add on’, typeert deze aanpak. Dat is hun integrale strategie.” Met de opmerking van Veneman dat duurzaamheid business is en omgekeerd, vindt Nijhof dat AkzoNobel zichzelf tekortdoet. “Zo lijkt het alsof een bedrijf dat de markt afloopt vanzelf duurzaam wordt, maar zo gemakkelijk is het niet. Het is juist nodig om leiderschap te tonen, want de markt vraagt er niet altijd om. Ik merk bij de koplopers, waar dit bedrijf zonder meer bijhoort, dat alles begint bij het bewustzijn van de issues die in de maatschappij leven. Dat is het vertrekpunt en vervolgens komt het commitment: uitspreken op welk issue je het verschil wilt maken.” Dat commitment is ook essentieel voor de afdeling inkoop, die toeleveranciers op het spoor van de duurzaamheid moet zetten. “Met training van de medewerkers alleen kom je er niet. Zij hebben het commitment van het gehele bedrijf nodig, zodat de toeleveranciers erop kunnen vertrouwen dat dit dé weg is en zal blijven. Daarom is die integrale aanpak ook zo belangrijk.”

a.nijhof@nyenrode.nl

“AkzoNobel schrijft het jaarverslag niet voor de buitenwereld, maar voor zichzelf”

EEN NYENRODE MBA IN DUURZAAMHEID OPBOUWEN

Verdieping in duurzaamheid en innovatie kan bij Nyenrode Business Universiteit nu ook in modules die, door afzonderlijke modules te stapelen, samen opbouwen tot een volledig Executive MBA. Met André Nijhof als kerndocent behandelen deelnemers in zes maanden drie blokken van twee dagen; een studiebelasting van tien tot twaalf uur per week. Thema’s van deze module ‘Duurzaamheid en Innovatie’ zijn onder andere ‘Duurzaamheid als kansen in business zien en benutten’ en ‘Duurzaam leiderschap bij veranderen’. Na het succesvol schrijven van een paper ontvangen deelnemers een erkend certificaat op MBA-niveau. Studiekosten zijn fiscaal aftrekbaar. Voor meer info mailen met: MMBA@Nyenrode.nl of bel: 0346-291001.