



André Veneman (AkzoNobel):

# “Transparantie is niet moeilijk”

Voormalig tropenarts en bedrijfsarts André Veneman geeft als corporate director Sustainability sinds 2003 sturing aan de duurzaamheidsstrategie bij AkzoNobel. Een gesprek over transparantie, integraal denken, geïntegreerd rapporteren en externe stakeholders.

## Kunt u iets vertellen over het beleid van AkzoNobel op het gebied van duurzaamheid?

“Voor AkzoNobel is duurzaamheid een integraal onderdeel van haar strategie en hierdoor direct van toepassing op de bedrijfsvoering. Het duurzaamheidsbeleid komt voort uit vier logische stappen: van integraal denken (stap 1) via integrale strategie (stap 2) en managementcyclus (stap 3) naar rapportage (stap 4).”

## Wat verstaat AkzoNobel onder integraal denken?

“Wij verstaan onder integraal denken het identificeren en analyseren van megatrends. Een belangrijke megatrend is de groei van de huidige wereldbevolking naar 9 miljard mensen in 2050. Daarvan zullen 7 miljard mensen in steden wonen. Er gaat een nieuwe middenklasse ontstaan van 3,5 miljard mensen. De uitdaging is hoe deze snel groeiende wereldbevolking een goed en welvarend leven kan leiden op

onze enige planeet. We moeten veel slimmer omgaan met de beschikbare schaarse grondstoffen als energie, zoet water, voedsel en vezels.

Het goede nieuws is dat alle noodzakelijke veranderingen technologisch mogelijk zijn. Daarom noemen wij onze duurzaamheidsstrategie Planet Possible. Maar die veranderingen komen niet gemakkelijk. Alle grondstoffen en energie worden gebruikt voor vijf verschillende segmenten. Voor elk van deze segmenten is een grote transitie noodzakelijk: 1) huisvesting en infrastructuur; 2) transport en mobiliteit; 3) consumentenproducten; 4) industriële voorzieningen; en als laatste 5) voeding en landbouw. Zo zal er bijvoorbeeld in 2050 voor de toenemende en meer welvarende wereldbevolking twee keer zoveel voedsel geproduceerd moeten worden zonder uitbreiding van landbouwgebieden. De vooruitstrevende bedrijven zien dat duurzaamheid niet een lastig en duur probleem is. Zij zien dat een duurzaam beleid veel kansen biedt en een stimulans voor de economie kan betekenen.”

## Hoe zijn deze uitdagingen te realiseren?

“Daarvoor is het belangrijk dat we alle grondstoffen en water gaan hergebruiken. Zo creëren we een circulaire economie. Dit biedt groeikansen voor veel bedrijven (en daarmee nieuwe banen). Het fossiele tijdperk is voorbij: er komt een einde aan het gebruik van steenkolen, olie en gas. Rond 2050 is de maatschappij CO<sub>2</sub>-neutraal en draait de maatschappij op 100% hernieuwbare energie. Het onlangs in Parijs getekende klimaat-akkoord zorgt voor een wettelijke basis om deze doelstelling te realiseren. Maar er is veel meer nodig. De samenleving moet veel efficiënter met energie omgaan. In de transportsector

## Over...

André Veneman werkt vanaf 1999 bij AkzoNobel, na een loopbaan als arts en medisch coördinator in vluchtelingenkampen gevolgd door arts preventieve gezondheidszorg bij Shell. Vanaf 2003 geeft hij sturing aan de duurzaamheidsstrategie bij AkzoNobel.

moeten auto's 80% zuiniger worden en vliegtuigen en treinen tussen de 30 en 40%. Dit vraagt om innovaties.

AkzoNobel ziet deze ontwikkelingen als een uitdaging. Onder de slogan 'Planet Possible' heeft AkzoNobel de missie geformuleerd om een bijdrage aan de nieuwe economie te leveren, om te innoveren en de potentie en kracht in deze nieuwe economie te benutten. We moeten meer doen met minder grondstoffen.

AkzoNobel is afhankelijk van vier omgevingsfactoren die onze strategie bepalen: Politieke, Economische, Sociologische en Technologische (de zogenoemde PEST-factoren). Het is belangrijk om deze verandering met elkaar te realiseren."

### **Dat betekent dus samenwerking?**

"Het is essentieel om een samenwerking teweeg te brengen tussen het bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen. Op het gebied van techniek kan het bedrijfsleven al veel mogelijk maken. Maar bedrijven kunnen de transitie niet alleen waarmaken. Er is ook politieke besluitvorming nodig. Ook vraagt het om financieel economische aanpassingen zoals in het belastingstelsel. Je zou in Nederland bijvoorbeeld arbeid minder en juist grondstoffen en energie zwaarder kunnen belasten. Vanuit sociologisch standpunt moeten de vormen van samenwerking veranderen. Het is noodzakelijk dat de publieke en private sector meer gaan samenwerken.

Daarnaast kost het bijna niets om CO<sub>2</sub> uit te stoten. Deze kosten zijn niet geïnternaliseerd, terwijl op een andere plek op onze aarde de problemen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan overstromingen in Bangladesh. Moeder Natuur kan ons – net als de bewoners van Bangladesh – geen rekening sturen voor de gevolgen. Dat is onacceptabel. Een volgende stap is dat we leren in onze economie de externe kosten van onze grondstoffen en energiegebruik als productiekosten mee te rekenen.

Op sociaal gebied is er al een verschuiving in gang gezet naar publieke en private samenwerkingsverbanden waarin transitiedoelen worden gesteld. Onze samenwerking met Eneco of met Enerkem betekent een samenwerking met de hele waardeketen. Dit betreft niet alleen de samenwerking binnen een sector, maar ook met lokale overheden, de Europese Unie en NGO's.

Soms zeg ik dat we nog lijden aan de PEST om aan te geven dat er nog grote uitdagingen liggen die niet of onvoldoende zijn aangepakt. Op het Politieke, Economische en Sociale vlak zijn grote stappen nodig om de transities mogelijk te maken. Met de Techniek gaat het wel lukken, maar de andere barrières moeten we nog overwinnen."

### **Hoe integreert AkzoNobel duurzaamheid in de strategie van het bedrijf?**

"Ons doel is meer waarde creëren met minder grondstoffen. Onze duurzaamheidsstrategie laat zich als volgt omschrijven: 'doing more with less' onder het motto 'sustainability is business and business is sustainability'. AkzoNobel bestaat al meer dan 350 jaar en wij willen graag ook de volgende 350 jaar bestaan. Dat betekent dat we ons businessmodel gaan aanpassen. We zijn van plan met grondstoffen meer waarde te creëren in de hele waardeketen. Dat vragen we ook van onze toeleveranciers en we geven dit ook mee aan onze klanten.

Wij meten dat aan de hand van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. De belangrijkste doelstelling is het reduceren van het CO<sub>2</sub>-gebruik van de leverancier tot en met de eindgebruiker. AkzoNobel heeft als doelstelling om in 2020 een kwart minder CO<sub>2</sub> te produceren in de hele waardeketen. We maken het onszelf hiermee niet gemakkelijk. De keten is namelijk breder dan AkzoNobel. Het is belangrijk om toeleveranciers en afnemers hierbij te betrekken.

Ook willen wij onze eindgebruikers helpen met duurzaamheid door ervoor te zorgen dat onze klanten slimmer omgaan met energie en grondstoffen. Een voorbeeld: schepen hebben doorgaans last van resten en aanslag zoals algen, mossels of zeewier dat aan de onderkant van een schip blijft 'plakken'. Hierdoor verbruiken schepen meer brandstof dan wanneer het oppervlak glad zou blijven. AkzoNobel heeft een speciale coating ontwikkeld die de onderkant van het schip schoonhoudt. Grote containerschepen verbruiken hierdoor 10%



minder energie. We maken ook afspraken met leveranciers over het duurzaam gebruik van grondstoffen. Het is belangrijk met onze leveranciers niet alleen over de prijs te onderhandelen maar ook afspraken te maken over de reductie van CO<sub>2</sub> en over de levering van hernieuwbare grondstoffen en energie.

AkzoNobel heeft een nieuwe financiële indicator ontwikkeld, namelijk de 'Resource Efficiency Index'. Alle businessunits maken hier gebruik van om te meten hoe ze meer waarde creëren en minder grondstoffen gebruiken. Met de Resource Efficiency Index kunnen we duurzaamheid in onze strategie vastleggen."

#### **Hoe is deze strategie onderdeel geworden van de managementactiviteiten?**

"We hebben voor alle businessunits targets vastgesteld op het gebied van duurzaamheid. Hoewel de targets een looptijd tot 2020 hebben, vindt de sturing op realisatie strak plaats. Twee keer per jaar wordt aan de CEO gerapporteerd. Hierbij is het uitgangspunt: 'a target is a promise and "not a guess"'. Daarnaast is duurzaamheid vertaald naar alle activiteiten. Bijvoorbeeld bij de afdeling Procurement zijn de leveranciersvoorwaarden belegd en bij het Health Safety & Environment de veiligheidsinstructies. Hierbij geldt dat elke functie een bijdrage levert aan duurzaamheid. Hierbij speelt Research & Development een belangrijke rol. Jaarlijks investeert AkzoNobel hierin 350 miljoen euro, waarvan 70% ten goede komt aan duurzame innovatie. Ook rekent AkzoNobel bij elke investeringsbeslissing de prijs van CO<sub>2</sub> mee.

#### **Hoe vertaalt AkzoNobel haar duurzaamheidsbeleid in de wijze van rapporteren?**

"Een goed duurzaamheidsbeleid en financieel beleid gaan hand in hand. Een integrale rapportage. Dit komt terug in alle uitingen van het bedrijf. AkzoNobel heeft in 2015 de Kristalprijs gewonnen voor het meest transparante jaarverslag. Transparantie is geen doel op zich maar een logisch gevolg van het geïntegreerd rapporteren van alle bedrijfsprocessen. Daarnaast hoort AkzoNobel al twaalf jaar bij de leidende bedrijven in de Dow Jones Sustainability Index (DJSI)."

#### **AkzoNobel is wereldwijd actief, ook in landen die niet bekend staan om transparantie zoals China en Rusland. Levert dit spanningen op?**

"Voor al onze activiteiten gelden de Code of Conduct en Business principles. Overal in de wereld. We stellen dezelfde eisen aan onze producten, maar ook aan zaken zoals corruptie, kinderarbeid of impact op de omgeving."

#### **Hoe betreft AkzoNobel externe stakeholders bij het uitstippelen van de koers?**

"Planet Possible en onze strategie stemmen we af met veel interne stakeholders. Maar bij het verder inrichten van ons beleid betrekken wij ook externe organisaties zoals Oxfam Novib. Om goed onze koers te bepalen en onze uitdagingen juist vast te leggen zijn externe stakeholders nodig om te begrijpen wat de verwachtingen zijn en hoe we hier invulling aan kunnen geven."

#### **Wat vindt u van rol die de afdeling Audit speelt op het gebied van duurzaamheid?**

"Bij sommige bedrijven die audits uitvoeren lijkt het wel of ze nog twee afdelingen hebben op dit gebied. Ik zie een knip tussen 'gewone' operational audits en 'specifieke'



Rond 2050 is de maatschappij CO<sub>2</sub>-neutraal en draait de maatschappij op 100% hernieuwbare energie

André Veneman

duurzaamheidsaudits. Duurzaamheid moet een integraal onderdeel zijn bij het uitvoeren van alle audits binnen AkzoNobel. Hiervoor is het belangrijk om auditors zo op te leiden en te laten begrijpen dat duurzaamheid een vast onderdeel is van de bedrijfsvoering. Voor de auditafdeling geldt hetzelfde wat voor heel AkzoNobel geldt. Dat is een logisch gevolg als duurzaamheid een integraal onderdeel is van alles wat je doet. Dan geldt het dus ook bij audits."

#### **Wat is ten slotte voor u de kern van duurzaamheid?**

"Een succesvolle duurzame organisatie start bij de kernactiviteiten en niet met bijzaken. Juist ook de komende jaren komt de nadruk te liggen op 'carbon disclosure'. Hoe draag je bij aan de sustainable development goals van de Verenigde Naties? De meest succesvolle organisaties innoveren met nieuwe businessmodellen en creëren meer waarde met minder grondstoffen." <<