

Ecologische meetlat voor organisaties

Het groene onderwijs moet zich rekenschap geven van de veranderde situatie: leerlingen en studenten moeten niet alleen leren de vraag te stellen naar de technologische consequenties, maar ook naar sociale en ecologische consequenties

FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIGROK

Niet alleen de overheid raakt overtuigd van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook het bedrijfsleven houdt zich er actief mee bezig. Het heeft belang bij duurzaamheid. Het wordt voor acceptatie bij burgers en consumenten zelfs noodzaak, denken Bart Jan Krouwel (Rabobank) en Jan Kees Vis (Unilever).



Op weg naar duurzame landbouw

De SER, waarvan ex-Rabobank-man Herman Wijffels voorzitter is, heeft voor LNV eerder dit jaar het advies 'Naar een doeltreffender, op duurzaamheid gericht EU-landbouwbeleid' geproduceerd. De SER verbindt daarin duurzame ontwikkeling met maatschappelijke welvaart waarin ook natuur- en landschapswaarden zijn meegeteld.

Streefbeeld is dat boeren op maatschappelijk verantwoorde wijze produceren en daarvoor een passende vergoeding ontvangen. De duurzaamheid van consumptie en productie wordt volgens de SER dan bevorderd door consumenten en producenten te confronteren met de werkelijke maatschappelijke kosten van hun keuzegedrag; dat wil zeggen dat ze ook moeten betalen voor schade en vervuiling. Anders ontstaan er sociale dilemma's voor 'individuele consumenten en producenten van goede wil' omdat partijen wel delen in de baten, maar niet de lasten.

Koplopers op weg naar duurzaamheid moeten waardering krijgen en gestimuleerd worden. En de boeren die efficiënt, duurzaam en veilig produceren moeten inderdaad een kostendekkende prijs ontvangen voor hun producten en zogenaamde groene diensten die aan maatschappelijke behoeften tegemoet komen. Bij dit laatste denkt de SER aan marktconforme collectieve arrangementen.

Er zal dan nog blijken in hoeverre en op welke termijn dit streefbeeld gezien Europese en mondiale ontwikkelingen hier of in de EU te verwezenlijken is zonder structurele compensatie aan boeren. Er moet wat agrarisch natuur- en landschapsbeheer betreft bovendien rekenschap worden gegeven van plaatselijke (regionale en nationale) voorkeuren en mogelijkheden.

“**A**ls burgers mondiger worden, en zeggen: 'dit accepteer ik en dat niet', dan wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen noodzaak om te overleven”, zegt Bart Jan Krouwel, directeur duurzaamheid en maatschappelijke innovatie bij de Rabobank. “Zij die zich niet maatschappelijk verantwoord willen gedragen, zullen op termijn het loodje leggen.” Dat deze geluiden vanuit het bedrijfsleven komen, organisaties waar winststreven altijd tegenstrijdig leek aan ecologische belangen, is opvallend. Overheid en onderwijs zijn al langer overtuigd dat ze iets moeten met duurzaamheid. Hoe, dat was hen echter vaak onduidelijk. LNV heeft duurzaamheid intussen als leidend beginsel geaccepteerd. Het departement stimuleerde projecten, organiseerde congressen en studiedagen om concrete handvatten te krijgen. Ze is nu bijvoorbeeld een debat gestart op haar website over de toekomst van de intensieve veehouderij. Met onder meer een wedstrijd om bijdragen vanuit het groene onderwijs te ontvangen.

In dat groene onderwijs was aandacht voor duurzaamheid vaak afhankelijk van de individuele betrokkenheid en inzet van een docent. Dat ging dan meestal vanuit aspecten zoals milieu, welzijn en welvaartverdeling. Nieuw is het inzicht dat onderwijs een maatschappelijk verantwoorde houding moet bijbrengen: duurzaamheid geïntegreerd in het onderwijs. De in de zomer van 2003 verschenen bundel 'Duurzaamheid als leergebied' (nog een proefversie, in december komt de breed te verspreiden definitieve uitgave) biedt een handreiking voor docenten die zoeken naar manieren om die integratie uit te voeren. Inzet is dat groene mbo'ers en hbo'ers zich realiseren dat ze verantwoordelijkheid voor hun omgeving hebben en dat ze leren deze verantwoordelijkheid ook te nemen. Ze leren complexe afwegingen maken en morele keuzes waarbij ze zich rekenschap geven van belangen, consequenties en hun eigen waarden. Dat is de bedoeling. Duurzaamheid wordt daarbij beschouwd als een kwaliteitsaspect. De docent-handleiding wil docenten helpen dit aspect in vakken en projecten aan de orde te stellen.

Duurzaamheid valt dan uiteen in economische duurzaamheid, ecologische duurzaamheid en sociale duurzaamheid. Een onderneming moet een duurzame bijdrage leveren aan welvaart (*profit*), moet oog hebben voor de (lange-termijn)effecten van de productie en de consumptie op de leefomgeving (*planet*) en ze moet ontwikkelingsmogelijkheden bieden voor ieder die bij het productieproces betrokken is (*people*). Voor commerciële organisaties – want om het bedrijfsleven gaat het in dit artikel – ontstaan dan vragen zoals: wat betekent de bedrijfsvoering voor vervuiling en dierenwelzijn? Steeds meer mensen, zo is de verwachting, zullen zich afkeren van producenten met een slecht imago.

Wapenindustrie

“Unilever wil graag *corporate partners* die rekening houden met sociale randvoorwaarden”, zegt Jan Kees Vis, manager duurzame landbouw bij deze organisatie. “Het winstgevende bedrijf van de toekomst is geaccepteerd vanwege haar (verantwoordelijke) gedrag.”





FOTO'S: TON VAN DEN BORN

▲ **Jan Kees Vis, manager duurzame landbouw bij Unilever:** *“Als je erin slaagt om een competitief businessmodel neer te zetten waarbij ook ruimte is voor planet en people, dan heb je absoluut het winnende concept”*

▲ **Bart Jan Krouwel, directeur duurzaamheid en maatschappelijke innovatie bij de Rabobank:** *“Je moet mensen vroeg leren met duurzaamheid om te gaan. Eigenlijk al voor de middelbare school. Wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk, wat zijn de effecten en waarom is het zo belangrijk?”*

Die acceptatie zien Vis en ook Krouwel als essentieel. Bij de Rabobank ligt het in de praktijk alleen wat anders dan bij Unilever. Krouwel werd daar, na enkele bestuurlijke functies in de milieuwereeld en directeurschap bij de Triodosbank, in 1996 binnengehaald door Herman Wijffels, nu voorzitter van de SER. Op zijn kamer in het hoofdkantoor van Rabobank Nederland in Utrecht vertelt hij over de activiteiten van het directoraat duurzaamheid en maatschappelijke innovatie en de discussies die dat oproept. De bank wil invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen door ‘in open dialoog te staan met de samenleving en aan betrokkenen verantwoording af te leggen over haar activiteiten.’ Het directoraat, als gespecialiseerd kenniscentrum, probeert dan bij te dragen, onder meer door te streven naar verankering van duurzaamheidsdenken in de financiële dienstverlening en ook in de

interne bedrijfsvoering. Ze geeft bijvoorbeeld vorm aan de Rabo Groen Bank voor groenfinancieringen en een maatschappelijk fonds als de Rabobank Foundation, voor kansarmen in Nederland en ook voor ontwikkelingslanden. Op een ander vlak is het directoraat bezig met advisering vanuit de Commissie Ethiek. Deze commissie krijgt vanuit de hele Rabobank Groep vragen voorgelegd of een bepaalde activiteit ethisch wel te verantwoorden is. Bijvoorbeeld als er een verzoek om krediet vanuit de wapenindustrie ligt of waar het om dierenwelzijn gaat.

Volgers

Sceptische reacties op deze activiteiten zijn er volgens Krouwel dagelijks. Bankiers denken in de eerste plaats nog steeds in winst en verlies, in kosten en baten: is duurzaamheid duur? De discussies over ethische zaken en aan-

dacht voor duurzaamheid zijn daarom “boeiend, maar niet makkelijk.” “Het argument vanuit de commerciële afdelingen is meestal: ‘we raken klanten kwijt als we de morele lat zo hoog leggen’, maar het interessante is dat je met een weloverwogen ethische opstelling ook weer klanten binnenhaalt. De burger begint toch steeds meer te denken: waar zijn we in onze samenleving mee bezig? Als je dan bij financiële beslissingen zo’n standpunt durft in te nemen, komen mensen die dit aanspreekt, toch naar je toe.” “Bijna alle bankiers zeggen: het is niet onze taak om te sturen,” vervolgt Krouwel, “maar in mijn ogen hebben financiële instellingen juist de plicht voorop te lopen bij de ontwikkeling van producten en diensten ter bevordering van een duurzame samenleving. Mensen in de bancaire wereld zijn meestal volgers, geen trendsetters. Aan de andere kant is de macht van het geld heel groot.” “Hoe je dat doet? Je kunt bijvoorbeeld codes gebruiken en afspraken omtrent kredietverlening maken. Nee, dat gebeurt nog niet zo vaak.” Maar er is bijvoorbeeld al wel een gedragslijn voor genetische modificatie opgesteld en er is ook de zogenaamde palmoliecode, een afspraak tussen een aantal ngo’s en banken omtrent het financieren van palmolieplantages. Zo’n code houdt dan in dat je vastlegt aan welke criteria plantages, producten en producenten moeten voldoen om een lening te

verwerven. “Het klinkt misschien raar, maar het is allemaal niet zo moeilijk. Als mensen elkaar weten te vinden, kun je een eind komen.”

Businessstermen

Zoals de Rabobank in jaarverslagen verklaart maatschappelijke verantwoordelijkheid zwaar te laten meewegen, heeft ook Unilever soortgelijke standpunten vastgelegd. Jan Kees Vis toont de uitgave *Growing the Future II*. “We hebben wereldwijd programma’s voor vijf producten opgesteld. Voor deze producten is gekeken of we met onze benadering van duurzame landbouw iets kunnen bereiken.”

“Als burgers mondiger worden dan wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen noodzaak om te overleven”

Vis begon met het duurzame landbouwprogramma bij het bedrijf in 1995. Hij dacht mee over vertaling van duurzame ontwikkeling in concrete businessstermen. “Kijk, met de Brundlandt-definitie (voldoen aan huidige behoeften zonder mogelijkheden van toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen te benadelen) kan niemand het oneens zijn, maar dit helpt niet in concrete gevallen. Als je dan een vertaling in businessstermen wilt maken, moet je leren in een systeem te denken. Als je bijvoorbeeld zonnebloemolie vangt door sojaolie, heeft dat grote gevolgen voor bijvoorbeeld zaadleveranciers, gewasbescherming en producenten. Je moet van alle stappen kunnen beoordelen hoe het met *profit* en *planet* zit.”

Ook Unilever vindt de vertaling van duurzame ontwikkeling naar concrete businessstermen moeilijk, erkent Vis. Er zijn volgens hem niet alleen daar, maar overal toch veel mensen die denken dat het onmogelijk is een onderneming te runnen die niet schadelijk is voor het milieu. “Als je

erin slaagt om een competitief businessmodel neer te zetten waarbij ook ruimte is voor *planet* en *people*, dan heb je absoluut het winnende concept. Dat is voor ons de uitdaging.”

Doperwtjes

Er zijn programma’s gekomen voor landbouwproducten en visserij (belangrijke grondstoffenleveranciers voor Unilever) en voor water (van belang voor de productieprocessen). Wat vis betreft, realiseert iedereen zich dat er plafonds voor visvangst moeten zijn om de continuïteit te waarborgen, maar quota zijn moeilijk af te spreken en nog moeilijker te controleren. “Wij hebben gezegd: we

willen in 2005 alleen kopen van duurzaam beheerde visserijen”, zegt Vis. Die leveranciers moeten dan bijvoorbeeld voldoen aan de criteria van de *Marine Stewardship Council*. “Dat target halen we overigens niet helemaal”, erkent hij.

Voor landbouw zijn programma’s opgesteld voor vijf gewassen waar Unilever invloed op heeft. Zaak is, aldus Vis, om zoveel mogelijk leveranciers mee te krijgen. Bijvoorbeeld in een duurzame aanpak van aanleg van plantages, beheer, ziektebestrijding, oogst en beplanting. “Je moet als afnemer aan het einde van de keten iets willen kunnen zeggen over de duurzaamheid van je producten.” En daarmee over de duurzaamheid van tussenproducten.

Vis zou voor de Europese landbouw graag afspraken zien. “Dat is niet nieuw: vijf jaar geleden waren er al afspraken over kwaliteit van grondstoffen, de gewasbescherming en de residuen. Maar dat gaat nu veel verder. Het moet ook gaan over bodemgezondheid, biodiversiteit, gezondheid van werknemers. Het gaat bij

wijze van spreken nog steeds over de kwaliteit van doperwtjes, maar daar komen nu veel meer dingen bij.”

Automatisme

Het groene onderwijs, waar niet alleen burgers en consumenten van de toekomst in rondlopen, maar ook toekomstige telers, producenten en investeerders, moet zich rekenschap geven van de veranderde situatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt een soort van ecologisch bewustzijn in en een overeenkomend gedrag.

“Je moet mensen vroeg leren met duurzaamheid om te gaan”, vindt Krouwel. “Eigenlijk al voor de middelbare school. Niet alleen in theorie, maar ook in de praktijk. Wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk, wat zijn de effecten en waarom is het zo belangrijk?”

Vis benadrukt dat het onderwijs moet laten zien dat je niet in je eentje duurzaam en maatschappelijk verantwoord kunt zijn. “We leren nog te veel in disciplines en subdisciplines, maar we verliezen uit het oog dat we over een systeem praten waarin al die disciplines samenhangen. Wat je nodig hebt zijn mensen die in staat zijn om in een multidisciplinair systeem te werken.”

Een brede blik is nodig. “Je kunt niet vaststellen of een product, een bedrijf of Nederland duurzaam is zonder dat je de context kent. En dat contextuele denken is voor het onderwijs van essentieel belang.” Meer integratie, meer dingen in hun samenhang bekijken en ook beseft dat je deel bent van een groep, een samenleving. Verder noemt Vis begrippen als *literacy*. Dat wil zeggen: inzicht in levende systemen. Daar zou meer aandacht voor moeten zijn, vindt hij. “Dat missen we.”

“In het onderwijs moeten ze leren niet alleen de vraag stellen naar de technologische consequenties, maar ook naar sociale en ecologische consequenties. Je hoeft niet direct de antwoorden weten, maar wel de vraag kunnen stellen. Dat moet een automatisme worden.”

Ton van den Born