

Interview

Onderzoeksjournalist Jeroen Smit:

'Een vliegwiel ontstaat enkel als iedereen zijn steentje bijdraagt'

Jeroen Smit is als onderzoeksjournalist steeds meer ook een ijveraar geworden voor good governance door bestuurders en commissarissen. *Goed Bestuur & Toezicht* voerde een uitgebreid gesprek met hem over zijn drijfveren en impact-denken in de Nederlandse boardroom.

'Voor de verandering van lineair naar circulair werken is moed nodig. Ik denk dat de moed om te veranderen waar het ondernemingen betreft voor een belangrijk deel bij de commissarissen vandaan zal moeten komen.'

Door Philip Willems

'Commissarissen zouden zich moeten afvragen: “Zijn we nou eigenlijk leiders? Zijn we volgers? Of zijn we losers?”” Aan het woord is onderzoeksjournalist

Jeroen Smit (59). Ons gesprek vindt plaats in zijn kantoor aan de Keizersgracht in Amsterdam. Achter de ornamentale gevel schuilt een gezellige journalistiekrommelige werkruimte: kranten en boeken alom, de koffieautomaat binnen handbereik. Het Perzische kleedje, zegt Smit, ‘is van mijn vrouw’.

Smit spreekt begeistert over de rol die Nederlandse bestuurders en commissarissen hebben om klimaatverandering tegen te gaan. Wat hem betreft is hun verantwoordelijkheid op dit en andere gebieden die duurzaamheid aangaan groot – en dat geldt misschien nog wel meer voor de commissaris dan voor de bestuurder. Vandaar de vraag die hij poneert: beste commissaris, hoe moedig bent u eigenlijk?

Jeroen Smit is bedrijfskundige, onderzoeksjournalist en chroniqueur van de Nederlandse boardroom. De laatste jaren is hij zich steeds meer gaan richten op de bestuurlijke aspecten van het zogenoemde maatschappelijke impact-denken in het bedrijfsleven: de combi van groene én sociale ambities van ondernemingen, met het oog op een betere wereld. Hij schreef een boek over het reilen en zeilen bij impactpionier Unilever (*Het grote gevecht*) onder voormalig ceo Paul Polman. Voor NPO Radio 1 maakt hij een podcast (*Geld of je Leven*), waarin hij diverse bestuurders interviewt over hun impact-denken.

Goed Bestuur & Toezicht vroeg de journalist om een eigen bespiegeling op het thema. Hoe is het wat hem betreft gesteld met het duurzaamheids- en sociale denken in het Nederlandse bedrijfsleven – en de Nederlandse maatschappij? Zijn onze executives voldoende ambitieus? En als dat niet zo is, wie moet er dan beter zijn best gaan doen?

Stop er bij Smit een kwartje in en de woorden blijven stromen. Een journalist met zendingsdrang. Zó enthousiast en energiek is Jeroen Smit in zijn verhaal dat al snel het woord *activisme* valt. Is activisme iets waar een onderzoeksjournalist mee geassocieerd moet willen worden, of überhaupt mag worden? Smit riposteert: ‘Als voor iedereen duidelijk is dat de wereld een bepaalde kant op moet, waarom zou ik dan niet mijn schouders eronder mogen zetten? Dat kun je activisme noemen, maar opinie past ook wel bij de journalist.’ En ook: ‘Er is zoveel te doen om de wereld een betere plek te maken. Een vliegwielt ontstaat enkel als iedereen zijn steentje bijdraagt.’

Dit interview vindt plaats in de eerste weken van de invasie van Rusland in Oekraïne. Wat die oorlog gaat betekenen voor het tempo van verduurzaming van de Europese economie, is onduidelijk. Enerzijds lijkt een *rush* op gang te komen op allerlei vormen van hernieuwbare energie – veel bedrijven en consumenten willen zich graag vrijmaken van Russisch gas. Grote investeringen worden gedaan in zonne-energie, windenergie en (groene) waterstof. Anderzijds komt de focus van overheden en bedrijven ook te

liggen op nieuwe langetermijncontracten voor de fossiele brandstof LNG (liquified natural gas) uit bijvoorbeeld Qatar.

Smit pleit er voor de ogen op de bal te houden. ‘Door de oorlog in Oekraïne is er relatief weinig aandacht geweest voor het nieuwste rapport eind februari van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Dat rapport onderstreepte nogmaals de enormiteit van het probleem waar we aan staan. In de eerste plaats gaat het dan om de strijd tegen klimaatverandering. Die strijd gaat vervolgens hand in hand met de strijd voor een meer duurzame wereld en de sociale strijd tegen armoede.’

Wat is de rol van Nederlandse bedrijven in die strijd?

‘Die moeten zich veel meer bezighouden met de vraag: hoe ziet onze wereld eruit in 2035? Als je dáárover gaat nadenken, de toekomst van onze wereld, dan kijk je het beest in de bek. Dan heb je het over biodiversiteit, klimaatverandering, een snelgroeiende kloof tussen arm en rijk, dat soort enorme thema’s. Enorm betekent dat er hele grote verantwoordelijkheden bijhoren, en ook hele andere rekensommen, waarin de echte prijs van producten en diensten wordt berekend. Het gaat uiteindelijk om een systeemverandering van lineair naar circulair werken. Alleen door zo’n systeemverandering kan de mensheid erop vooruit blijven gaan zonder de wereld te vernietigen. Voor die verandering is moed nodig. Ik denk dat de moed om te veranderen waar het ondernemingen betreft voor een belangrijk deel bij de commissarissen vandaan zal moeten komen.’

Hoezo, van de commissarissen?

‘Van de raad van bestuur weten we dus hoe druk die is met het bestieren van de onderneming. Aan hen wordt gevraagd om elk kwartaal uitstekende cijfers voor te leggen. Daar hebben ze het razend druk mee. Dan heb je de raad van commissarissen. Mag ik generaliseren? Noem het een kaste aan mensen – een kaste die op afstand staat en de neiging heeft zich te wentelen in

tevredenheid. Onze commissarissen vergaderen acht keer per jaar en vinden het dan ook wel weer prima. Ze hebben een mooie, vaak drukke loopbaan, vaak al achter de rug. Ze vinden het logisch dat ze nu toezicht gaan houden op basis van wat ze allemaal hebben gedaan.’

‘Ik wil maar zeggen: het zou weleens de raad van commissarissen kunnen zijn die de rust heeft en de wijsheid kan ontwikkelen om dit thema te omarmen. Commissarissen zijn primair verantwoordelijk voor langetermijnwaardcreatie en kunnen ten bate van alle stakeholders als boodschap aan bestuurders brengen: “Beste leden van de rvb, het hier en nu is belangrijk uiteraard, want we willen de competitie voorblijven. Maar minstens zo belangrijk is dat u gegeven alles wat op onze onderneming afkomt ook een visie ontwikkelt op 2035.”’

Is het niet een open deur dat in de boardroom een toekomstvisie op milieu en klimaat wordt ontwikkeld?

‘Pauline van der Meer Mohr, voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, is bezig met een herziening van de Nederlandse governance code. In de huidige code is langetermijnwaardcreatie sinds 2016 leidend. Maar neem nu klimaat – toch een belangrijk toekomstthema. Het thema klimaat is in de huidige versie van de code nog niet of nauwelijks uitgewerkt. Gegeven dat de code leidend is voor het gedrag van bestuurders en commissarissen, is het klimaat dus niet leidend voor hen.’

‘Dit is de situatie. En dat terwijl klimaat onmiskenbaar een leidend thema zou moeten zijn, nu al, óók voor bestuurders. Wellicht komt er meer verankering in de code, en sowieso komt er regelgeving op bedrijven af. Van der Meer Mohr verwees in gesprekken al naar Europese regelgeving: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Er zijn meerdere Europese directieven. Dit specifieke directief gaat vanaf 2024 in en stelt dat bedrijven met meer dan 500 werknemers en 150 miljoen omzet verantwoordelijkheid dragen voor hun impact op mens en milieu in hun hele keten. Ze zullen nadrukkelijker moeten gaan rapporteren hoe ze die verantwoordelijkheid invullen.’



De commissaris moet veel verder vooruit durven te kijken en bestuurders vragen hetzelfde te doen?

‘Commissarissen, dit merk ik in gesprekken die ik heb, zijn geneigd om te zeggen: “Kom maar op met die wetten en regels. Dan kunnen we toezicht houden op de naleving ervan in het bedrijf.” Ook bestuurders verschuilen zich graag achter bestaande wetgeving. De redenering is dan: Ik ga niet voor de troepen uit lopen en de brave Hendrik uithangen. Dat is niet logisch. Als ik méér op duurzaamheid stuur dan mijn concurrentie, wordt mijn product te duur en heb ik straks geen klanten meer. Bestuurders en commissarissen kortom hebben de neiging achterover te leunen. Soms ook organiseren ze een tegenlobby.’

Jeroen Smit

(Gorinchem, 1963) studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en werd vervolgens journalist. Hij werkte achtereenvolgens bij *Het Financieele Dagblad* (redacteur), het *Algemeen Dagblad* (chef economie), en als hoofdredacteur en uitgever van zakenweekblad *FEM/De Week*. Sinds 2002 is Smit zelfstandig journalist. Hij geeft lezingen en is vooral bekend omwille van zijn boeken: *Het drama Ahold* over het boekhoudschandaal bij het supermarktconcern, *De Prooi* over de verkoop van ABN AMRO, en *Het grote gevecht*, over de verduurzamingsstrategie van voormalig ceo Paul Polman van Unilever. Smit geeft lezingen over besturen. In een serie podcasts *Geld of je leven* gaat hij het gesprek aan met topbestuurders over duurzaamheid.

‘Je ziet zoiets ook gebeuren in de rechtszaak rond Shell. De rechter oordeelde dat Shell verantwoordelijkheid draagt voor negatieve effecten op het klimaat in de hele keten. Shell is in hoger beroep gegaan. Ook omdat wet- en regelgeving nog niet concreet zo’n brede verantwoordelijkheid van een bedrijf vraagt. In veel boardrooms kijkt men er net zo tegenaan. Men vindt deze veroordeling niet terecht, vreest zelf voor de rechter te worden gedaagd. Maar dan denk ik toch: kom op zeg, wat is dit nou voor leiderschap? Die regelgeving komt er, linksom of rechtsom. Meer nog, het is voor iedereen duidelijk dat die regelgeving er ook moet komen. Dus waarom dan de kont tegen de krib gooien? Waarom durf je niet voorop te lopen?’

‘Terug naar de commissaris. Juist commissarissen zouden weleens de tijd en wijsheid kunnen hebben om deze uitdaging te tackelen. Ik zei al: het gaat om systeemverandering. Hoogleraar corporate governance aan Nyenrode Leen Paape zegt hierover in zijn recente boek *Exit Fantoomtrots*: “De moed is nodig om te suggereren dat het huidige systeem niet deugt. Vandaar dat ik stel dat commissarissen zich zouden moeten afvragen: “Zijn we leiders? Zijn we volgers? Of zijn we losers?”’

Stel, raden van commissarissen zorgen ervoor dat bij bestuurders de neuzen de juiste richting opgaan. Is dat voldoende om een effectieve klimaatbeweging op gang te brengen?

‘Nee, maar het zou veel helpen. Bestuurders geven zelf aan richting nodig te hebben. Het gerenommeerde executive searchbureau Egon Zehnder houdt jaarlijks een enquête onder een duizendtal grootzakelijke ceo’s. Zo’n 85 procent daarvan is man, blank, ouder dan 50. Hij studeerde bedrijfskunde, rechten, economie. In de meest recente enquête zegt die man, samengevat: “Ik weet het allemaal niet meer.” Hoezo? Vroeger had de ceo duidelijke kpi’s: omzet, winst, marktaandeel, marge. Aan het einde van elk jaar werd bekeken hoe goed hij het had gedaan en er volgde een uitrekenbare bonus. Nu hebben ze het idee dat ze dezelfde kpi’s moeten realiseren en de wereld moeten redden. Daar

worden ze zeer onzeker van. Ze weten het gewoon niet meer wat ze moeten doen. Als commissarissen in hun werkgeversrol zélf vol de kaart van milieu en ook impact trekken, dan weten bestuurders zich gesteund.’

Wat is er nog meer nodig?

‘De bestuurders moeten natuurlijk ook actie ondernemen. Paul Polman gelooft dat managers en-en moeten doen. Ze moeten overeind blijven in het hier en nu, die kpi’s realiseren en tegelijk een substantieel deel van hun tijd stoppen in het aanjagen van systeemverandering.’

‘In mijn woorden: stel dat je de marketingmanager van douchegelmerk Dove in Vietnam bent. Dat land heeft een groot probleem met plastic afval. Wat moet die marketingmanager daaraan doen in de filosofie van Polman? Ten eerste moet hij flesjes Dove blijven verkopen en daar goed in zijn. Want anders is het einde oefening voor Unilever en dan kun je helemaal niets meer doen aan welk probleem dan ook. Maar naast die focus op sales moet hij ook met ngo’s, overheden en concurrenten het gesprek aangaan. Thema is dan: “Zullen we tegen 2035 de plastic vervuiling oplossen?” Daar zal niemand op tegen zijn. En dan komt er een gesprek op gang.’

‘Wat je zo doet, is ten eerste ervoor zorgen dat het bedrijf goed blijft draaien en ten tweede een begin maken met het creëren van een systeem waarin de opvolger van de marketingmanager nog steeds plastic flesjes Dove verkoopt, maar dan van gerecycled plastic. Als heel veel mensen dit doen, dan krijg je een vliegwiel. Zo denken vind ik inspirerend.’

‘Als commissarissen in hun werkgeversrol zélf vol de kaart van milieu en ook impact trekken, dan weten bestuurders zich gesteund’

Paul Polman was als ceo van Unilever pionier op het gebied van impact-denken, samen met voormalig ceo Feike Sijbesma van DSM. Eerder was er oud-bestuursvoorzitter Peter Bakker van TNT. Wie volgt hen op?

‘Dat baart me wel zorgen. Ik zie er niet veel. Bedrijven komen wel met uitgebreide rapporten. Maar voor mij is het vaak niet veel meer dan dat. In het recente duurzaamheidsrapport stelt de Rabobank: “De toekomst van onze species staat op het spel.” Prachtig, dat lijkt me de hoogste prioriteit. Maar vervolgens worstelen ook banken met de concretisering. Waarom loopt de Rabo niet expliciet voorop bij het verduurzamen van de agrarische sector? Echte pioniers, zoals de mannen die je noemt, durven hun nek uit te steken, ze proberen het lineaire denken te doorbreken, zorgen ervoor dat het speelveld naar een hoger niveau wordt getild. Dat is best risicovol. Vandaar ook dat ik pleit voor moed bij de commissaris.’

‘Wat natuurlijk ook nodig is, is regelgeving, een gelijk speelveld. Indertijd had Bakker een heel beperkt instrumentarium op het gebied van regelgeving. Ten tijde van Polman en Sijbesma was dat instrumentarium alweer wat groter. Maar het is nog steeds heel gebrekkig. Er is veel meer nodig. Dat zie je aan die Shell-zaak.’

Ben je pessimistisch?

‘Nee, ik denk dat dit gelijke speelveld onderweg is. Ik ben er hoopvol over dat in de Europese Unie het juiste gebeurt. Voor de meeste bedrijven is Europa groot genoeg. De Europese Commissie wil slecht gedrag op het gebied van milieu gaan bestraffen en goed bedrag belonen. De uitstoot van CO₂ wordt duurder gemaakt. Leveranciers uit landen waar minder strenge regels zijn, worden steeds nadrukkelijker geweerd – zodat er in ieder geval binnen Europa een gelijk speelveld is. Dat gaat verder dan alleen CO₂. We hebben het over klimaat, biodiversiteit en zo verder. Dat vind ik opwekkend.’

Van een andere orde is: het is super voor de wereld als bedrijven oprecht groener worden. Maar als consumenten goedkooper en vervuilerder verkiezen, schiet het nog niet op.

‘Dat is een breed thema. Ten eerste zijn jongere generaties veel milieubewuster dan de oudere. In hun aankoopgedrag is veel meer sprake van milieubewustzijn. Dat heeft effect op bedrijven. En dat geldt op nog een andere manier. Jongeren kijken ook bij de keuze van een werkgever naar diens morele kompas als het over klimaat en andere externaliteiten gaat. Daar is sprake van een vliegwieleffect omdat er druk komt op het management vanuit werknemers, de consumenten binnen het bedrijf.’

‘Mag ik een gevoelig thema aanstippen? Ik geloof dat de beloning van veel ceo’s uit de hand is gelopen. Ook dat begint overigens bij de rvc – die gaat daarover als werkgever. Als jij als CEO zegt de focus te willen leggen op de common good en je wilt het vertrouwen krijgen van de samenleving, dan hoort daar een ietwat normale beloning bij. Of je nu een mondiale speler bent of niet. In de laatste twee decennia zijn beloningen bij grote bedrijven opgelopen tot miljoenen euro’s en in sommige gevallen tientallen miljoen euro’s. Dat is belachelijk. We hebben het hier over de verloning van loonslaven hé, niet over ondernemers die voor eigen risico handelen. Het resultaat is dat als jij een consument oproept om duurzame keuzes te maken en dat

‘Echte pioniers durven hun nek uit te steken, ze proberen het lineaire denken te doorbreken, zorgen ervoor dat het speelveld naar een hoger niveau wordt getild’

kost dan even extra, maar jouw salaris gaat omhoog, dan gaat die consument zich toch afvragen naar wiens portemonnee dat dubbeltje verhuist.’

‘Op het niveau van de consument ben ik voorstander van een verlaging van belasting op inkomen en een verhoging van belasting op consumptie, denk aan accijnzen op vlees, op suiker ook. Dit is hoe een maatschappij uiteindelijk werkt. Met elkaar maak je afspraken wat je wel wilt en wat je niet wilt. En dan ga je daarop sturen, in het belang van ons allemaal. Wet- en regelgeving zijn paardenmiddelen, maar soms heel hard nodig. Neem ook het vrouwenquotum, dat in januari is ingegaan. Wat hebben we daar lang over gesteggeld. Al tientallen jaren komen er meer vrouwen van hogescholen en universiteiten en met betere resultaten, maar ze kwamen maar niet in de top van het bedrijfsleven terecht. Wat een kapitaalvernietiging. Een divers bestuur is per definitie succesvoller. Een afspraak die voor iedereen geldt is nodig om dat af te dwingen. Over tien jaar weten we niet beter meer.’

Het gesprek ging net over een gebrek aan pionierende ceo's. Dat betekent toch vast niet dat er geen bedrijven zijn die het goed doen – juist ook in het licht van veranderende omstandigheden en ook regelgeving?

‘Die bedrijven zijn er zeker. Ik haal zelf graag het voorbeeld aan van Auping. Auping maakt recyclebare matrassen. Omdat we iedere tien jaar een nieuwe matras willen, worden jaarlijks in Europa zo'n 35 miljoen matrassen in de oven gegooit die niet gerecycled kunnen worden. Auping heeft een matras ontwikkeld die helemaal kan worden gerecycled. Het mooie is: die kennis stellen ze vrijwel om niet ter beschikking aan de concurrentie. Ik hoop dat Brussel binnenkort aankondigt dat alle niet recyclebare matrassen vanaf 2030 verboden zijn. Er is geen argument meer om die industrie niet circulair te maken.’

‘Wat ik bij Auping proef, is dat winst ondergeschikt is aan maatschappelijk nut. Dat zie je vaker bij familiebedrijven.’

Dit brengt ons, als laatste thema, bij die andere stakeholder van de grote bedrijven: de aandeelhouder. Ook die stuurt de afgelopen jaren nadrukkelijker op duurzaamheid?

‘Zeker. Het is essentieel dat het grote geld de goede kant op rolt. Maar overdrijf het niet. De grootste beleggers van de wereld, Blackrock, Vanguard, dat soort partijen, hebben de mond vol over duurzaamheid. Maar uit recent onderzoek blijkt dat ze net zozeer grote beleggers in fossiele brandstoffen zijn en niet of nauwelijks bereid zijn concerns onder druk te zetten om voor minder fossiel te gaan.

In Nederland zie je dat nu veranderen. APG heeft vorig jaar laten weten afscheid te nemen van beleggingen in fossiele brandstoffen omwille van het milieu. Ze realiseren zich meer en meer dat pensioendeelnemers rendement willen zien, maar niet langer ten koste van alles. Beleggers willen naast rendement ook een wat de econoom en nobelprijswinnaar Oliver Hart een *warm glow* noemt. Het idee dat hun spaarcenten helpen de wereld een beetje beter te maken, ook voor toekomstige generaties. Hoe meer grote beleggers in staat zijn die *warm glow* onder woorden te brengen, te organiseren en te mobiliseren bij de bedrijven waarin ze beleggen, hoe relevanter het ook weer voor commissarissen en bestuurders wordt om daarnaar te handelen.’



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.