

28 Groen op vrijdag

Keurmerken voor bedrijven werken averechts, stelt Teun Hardjono, hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie. Ze worden vaak misbruikt als excuus om niet méér te hoeven doen. Daarentegen acht hij het certificeren van producten wel zinvol.

Palmolie kent vele toepassingen, van voedings- tot smeermiddel. Het zit in talloze producten, zoals ijsjes en lippenstift. Maar waar de olie vandaan komt is vaak onduidelijk. Bedrijven moeten de herkomst van producten toelichten, vindt hoogleraar Teun Hardjono. Foto: HH



Keurmerk voor bedrijf biedt schijn van duidelijkheid



Teun Hardjono

Teun Hardjono (1949) begon zijn loopbaan bij adviesbureau Berenschot. Hij was betrokken bij de totranking van diverse managementmodellen voor het analyseren en verbeteren van beleid in organisaties, en hij ontwikkelde een model om duurzaamheid te meten. Als eerste Nederlandse is hij gevraagd toe te treden tot de prestigieuze International Academy for Quality in Milwaukee. Sinds 1997 is hij hoogleraar Kwaliteitsmanagement en Certificatie aan de Erasmus Universiteit. Sinds een jaar is Hardjono ook directeur van de CSR Academy, ooit opgericht door studenten bedrijfskunde en nu een netwerk van en voor adviseurs, onderzoekers en publicisten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Organisaties certificeren komt neer op het paard achter de wagen spannen." Teun Hardjono zegt het met twinkelende ogen. Hij is hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie in Rotterdam, en weet dondersgoed dat veel bedrijven maar al te graag een bewijs van goed gedrag willen. Dat zij willen aantonen dat ze betrouwbaar zijn en winst maken met respect voor mens en natuur.

Juste bedrijven die veel tijd steken in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), willen zich graag onderscheiden van bedrijven die niet verder komen dan *greenwashing*: het oppoetsen van een reputatie zonder het beleid daadwerkelijk te veranderen. Velen verlangen naar een certificaat. Hardjono ziet daar geen heil in.

In Driebergen vond gisteren een congres plaats over ISO 26000, een internationale richtlijn over maatschappelijk verantwoord ondernemen, opgesteld door experts. Voorstanders zien de richtlijn als hulpmiddel voor organisaties die willen werken met respect voor mens en milieu.

Hardjono, die daar optrad als spreker, zit in de normstellende commissie van ISO 26000, maar met een bijzondere missie. „Ik probeer juist te voorkomen dat er nieuwe normen worden vastgesteld. Managementmodellen om de kwaliteit van organisaties te waarborgen heb ik in de kortste keren verkracht zien worden. Zo vergaat het MVO-normen ook.“ Het zijn harde woorden, maar Hardjono's stem klinkt zacht en hij oogt vriendelijk.

Hardjono heeft een indrukwekkende staat van dienst. Als onderzoeker en consultant houdt hij zich al jaren bezig met de vraag of organisaties voldoende maatregelen treffen om de tevredenheid van klanten te verhogen. Hij stond aan de wieg van diverse managementmodellen die organisaties optimaal moeten laten functioneren.

Sinds een jaar is Hardjono directeur van CSR Academy, een netwerk van adviseurs, onderzoekers en publicisten over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij weet vrijwel alles wat er te weten valt over het verstrakken van keurmerken aan organisaties. „Daarmee ben ik nog niet automatisch een voorstander. Integendeel.“

Waarom bent u zo tegen normen stellen?
Teun Hardjono: „Het kost jaren om het eens te worden. Tegen de tijd dat alles zwart op wit staat, is de situatie zo veranderd, dat de norm achterhaald is. En het kost miljarden. Toerhoge gebouwen zijn er verzeven, alleen voor het huisvesten van boekhouders.“

„Normen creëren schijntransparantie. Misschien kan een bedrijf afvinken dat het geen kinderen heeft uitgebuit. Dat zegt niets over uitbuiting van andere groepen. Zwaarder weegt dat normen altijd uitkomen op een minimum – zo leert de ervaring. Vervolgens misbruiken bedrijven ze als excuus om niet méér te hoeven doen.“

„Iets soortgelijks is gebeurd met managementmodellen waaraan ik heb meegewerkt. In de jaren tachtig deed ik dat voor veertien multinationals die excellent wilden presteren om de concurrentie met Japan aan te kunnen, maar ook om zich op ethiek te beraden. De wil was er, maar het model is verworpen tot een meesterschrift met net duizend punten. Dat loopt vast. Krijgt systemdenken de overhand, dan vervallen we in geneuzel. In de 35 jaar dat ik meedraai, heb ik vaak zien gebeuren dat bedrijven met eenmaal vastgestelde normen hun verantwoordelijkheden akkoorden. Dat

is het paard achter de wagen spannen.“

U zegt het lachend, maar na 35 jaar moet het wreselijk zijn om dat te moeten constateren.
„Ik heb littekens op mijn ziel. Maar ik zit niet bij de pakken neer. Er is iets te zeggen voor de MVO-prestatieladder, waarmee onder meer Bavaria en Albron zich proberen te onderscheiden. Althans, zolang meedoen daaraan garandeert dat de organisatie blijft werken aan steeds hogere niveaus van MVO. Anders zou ik er niet in geloven.“

Waarom zit u in de normcommissie als u geen normen wilt afspreken?
„Ik wil voorkomen dat dezelfde fouten opnieuw worden gemaakt.“

Ziet de commissie u graag aanschrijven?
„Voor een plaats in de normcommissie moet je betalen. Voor mijn zerel betaalt de CSR Academy jaarlijks 1.810 euro aan ISO [de internationale organisatie voor standaardisatie, redl.]. Dat garandeert niet dat men naar mij luistert; het is zaak coalities te smeden. Met de overheid en met werkgeversorganisaties bijvoorbeeld, die lever geen nieuwe handelsbarrières opwerpen.“

En, heeft u uw doel behaald?
„Ja. ISO 26000 is een richtlijn geworden, geen norm. Waar het om gaat, is dat een richtlijn niet te toetsen is door derden. Bedrijven kunnen wel zelf een verklaring afgeven over de mate waarin ze eraan voldoen. Het gewaar is dat via de achterdeur toch weer een nieuwe norm wordt geboten.“

Zijn keurmerken niet juist heel handig om consumenten wegwys te maken?
„Ik ben tegen het certificeren van organisaties

28 Groen op vrijdag

Keurmerken voor bedrijven werken averechts, stelt Teun Hardjono, hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie. Ze worden vaak misbruikt als excuus om niet méér te hoeven doen. Daarentegen acht hij het certificeren van producten wel zinvol.

Palmolie kent vele toepassingen, van voedings- tot smeermiddel. Het zit in talloze producten, zoals ijsjes en lippenstift. Maar waar de olie vandaan komt is vaak onduidelijk. Bedrijven moeten de herkomst van producten toelichten, vindt hoogleraar Teun Hardjono. Foto: HH

Keurmerk voor bedrijf biedt schijn van duidelijkheid



Teun Hardjono

Teun Hardjono (1949) begon zijn loopbaan bij adviesbureau Berenschot. Hij was betrokken bij de totranking van diverse managementmodellen voor het analyseren en verbeteren van beleid in organisaties, en hij ontwikkelde een model om duurzaamheid te meten. Als eerste Nederland is hij gevraagd toe te treden tot de prestigieuze International Academy for Quality in Milwaukee. Sinds 1997 is hij hoogleraar Kwaliteitsmanagement en Certificatie aan de Erasmus Universiteit. Sinds een jaar is Hardjono ook directeur van de CSR Academy, ooit opgericht door studenten bedrijfskunde en nu een netwerk van en voor adviseurs, onderzoekers en publicisten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Organisaties certificeren komt neer op het paard achter de wagen spannen." Teun Hardjono zegt het met twinkelende ogen. Hij is hoogleraar kwaliteitsmanagement en certificatie in Rotterdam, en weet dondersgoed dat veel bedrijven maar al te graag een bewijs van goed gedrag willen. Dat zij willen aantonen dat ze betrouwbaar zijn en winst maken met respect voor mens en natuur.

Justu bedrijven die veel tijd steken in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), willen zich graag onderscheiden van bedrijven die niet verder komen dan *green washing*: het oppoetsen van een reputatie zonder het beleid daadwerkelijk te veranderen. Velen verlangen naar een certificaat. Hardjono ziet daar geen hell in.

In Driebergen vond gisteren een congres plaats over ISO 26000, een internationale richtlijn over maatschappelijk verantwoord ondernemen, opgesteld door experts. Voorstanders zien de richtlijn als hulpmiddel voor organisaties die willen werken met respect voor mens en milieu.

Hardjono, die daar optrad als spreker, zit in de normstellende commissie van ISO 26000, maar met een bijzondere missie. „Ik probeer juist te voorkomen dat er nieuwe normen worden vastgesteld. Managementmodellen om de kwaliteit van organisaties te waarborgen heb ik in de kortste keren verkracht zien worden. Zo vergaat het MVO-normen ook.“ Het zijn harde woorden, maar Hardjono's stem klinkt zacht en hij oogt vriendelijk.

Hardjono heeft een indrukwekkende staat van dienst. Als onderzoeker en consultant houdt hij zich al jaren bezig met de vraag of organisaties voldoende maatregelen treffen om de tevredenheid van klanten te verhogen. Hij stond aan de wieg van diverse managementmodellen die organisaties optimaal moeten laten functioneren.

Sinds een jaar is Hardjono directeur van CSR Academy, een netwerk van adviseurs, onderzoekers en publicisten over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij weet vrijwel alles wat er te weten valt over het verstrakken van keurmerken aan organisaties. „Daarmee ben ik nog niet automatisch een voorstander. Integendeel.“

Waarom bent u zo tegen normen stellen?
Teun Hardjono: „Het kost jaren om het eens te worden. Tegen de tijd dat alles zwart op wit staat, is de situatie zo veranderd, dat de norm achterhaald is. En het kost miljarden. Toernooie gebouwen zijn er verzezen, alleen voor het huisvesten van boekhouders.“

„Normen creëren schijntransparantie. Misschien kan een bedrijf afvinken dat het geen kinderen heeft uitgebuit. Dat zegt niets over uitbuiting van andere groepen. Zwaardier weegt dat normen altijd uitkomen op een minimum – zo leert de ervaring. Vervolgens misbruiken bedrijven ze als excuus om niet méér te hoeven doen.“

„Iets soortgelijks is gebeurd met managementmodellen waaraan ik heb meegewerkt. In de jaren tachtig deed ik dat voor veertien multinationals die excellent wilden presteren om de concurrentie met Japan aan te kunnen, maar ook om zich op ethiek te beraden. De wil was er, maar het model is verworpen tot een meesterschrift met niet duizend punten. Dat loopt vast. Krijgt systeemdenken de overhand, dan vervallen we in geneuzel. In de 35 jaar dat ik meedraai, heb ik vaak zien gebeuren dat bedrijven met eenmaal vastgestelde normen hun verantwoordelijkheden afkooften. Dat is het paard achter de wagen spannen.“

U zegt het lachend, maar na 35 jaar moet het wreselijk zijn om dat te moeten constateren.
„Ik heb littekens op mijn ziel. Maar ik zit niet bij de pakken neer. Er is iets te zeggen voor de MVO-prestatieladder, waarmee onder meer Bavaria en Albron zich proberen te onderscheiden. Althans, zolang meededen daaraan garandeert dat de organisatie blijft werken aan steeds hogere niveaus van MVO. Anders zou ik er niet in geloven.“

Waarom zit u in de normcommissie als u geen normen wilt afspreken?
„Ik wil voorkomen dat dezelfde fouten opnieuw worden gemaakt.“

Ziet de commissie u graag aanschrijven?
„Voor een plaats in de normcommissie moet je betalen. Voor mijn zerel betaalt de CSR Academy jaarlijks 1.810 euro aan ISO [de internationale organisatie voor standaardisatie, redl.]. Dat garandeert niet dat men naar mij luistert; het is zaak coalities te smeden. Met de overheid en met werkgeversorganisaties bijvoorbeeld, die lever geen nieuwe handelsbarrières opwerpen.“

En, heeft u uw doel behaald?
„Ja. ISO 26000 is een richtlijn geworden, geen norm. Waar het om gaat, is dat een richtlijn niet te toetsen is door derden. Bedrijven kunnen wel zelf een verklaring afgeven over de mate waarin ze eraan voldoen. Het gewaar is dat via de achterdeur toch weer een nieuwe norm wordt geboten.“

Zijn keurmerken niet juist heel handig om consumenten wegwys te maken?
„Ik ben tegen het certificeren van organisaties



Column Max Christern

Douche lauww en leer vliegen



We houden
niet zo van
verandering
van ons gedrag

De hofleverancier van mijn zeep en shampoo wil graag dat ik minder vaak, minder warm en minder lang ga douchen. En dat ik minder water kook voor mijn pot thee of pan rijst, want we zetten vaak veel meer op dan we uiteindelijk gebruiken.

Deze was- en kooktips vormen een kleine greep uit de ideeën die Unilever eerder deze week presenteerde bij de voortgangsrapportage over zijn Sustainable Living Plan. Het levensmiddelenconcern lanceerde dit even ambitieuze als inspirerende duurzaamheidsplan anderhalf jaar geleden en wil in 2020 de omzet verduubeld hebben en tegelijkertijd de CO₂-uitstoot halveren.

De focus ligt nu op de consument en zijn gedrag: dat kan en moet anders. Ruim tweederde van de ecologische voetafdruk (de CO₂-uitstoot) van de hele keten van Unilever-producten is namelijk terug te voeren op u en mij. Als Unilever ons weet te verleiden tot korter douchen en ander duurzaam gedrag, kunnen we de aarde met een iets geruster hart overdragen aan de volgende generatie.

De vraag is of al die consumententips voldoende zijn om het tij te keren? Op het zelfde moment dat de Unilever-top in Rotterdam zijn visie ontvouwd, sprak in de Buschbuskerk in Arnhem een man die goed antwoord op die vraag kan geven: John Elkington.

Ik ben graag voorzichtig met het woord 'geotie', maar hij mag het predikaat in relatie tot duurzaamheid zeker dragen. Deze inmiddels 62-jarige Brit is de bedenker van het woord *sustainability* en lanceerde een jaar of vijftien geleden ook de drie P's: People, Planet, Profit, die sindsdien samen het duurzame denk kader in de wereld vormen.

Elkington is vol lof over Unilevers initiatieven, vertelde hij. „Het is geweldig wat ze begonnen zijn. Maar het is niet genoeg. Veel meer bedrijven moeten aansluiten en we hebben de politiek ook echt

nodig.” Elkington is naar eigen zeggen een realistisch optimist die na een halve eeuw gids- en advieswerk in de groene hooik als geen ander weet hoe zorgelijk de situatie is.

Tertug naar nul, is zijn devies. We moeten zo snel mogelijk toe naar een *zero impact growth economy*, schrijft hij in zijn nieuwe boek 'The Zeronauts' dat begin juni gepresenteerd wordt. Hoe komen we daar, vroeg ik hem. Niet zonder pijn, zei hij. „Het is alsof we van een klip af moeten springen en leren vliegen. We moeten radical anders gaan denken en handelen.” Hij ziet het als zijn missie: steeds weer leren vliegen door van klippen af te springen. Unilever deed het anderhalf jaar geleden en leert vliegen. De consumenten moeten nu massaal volgen. Dat wordt spannend, weet ook Elkington, want we houden niet zo van verandering van ons gedrag.

Maar vliegen loont. Je redt er met z'n allen de planeet mee. En als het is gelukt mag je lekker lauww douchen. Dat voelt regen die tijd ongetwijfeld als een warm bad.

MAX CHRISTERN

De auteur is journalist, moderator en oud-redacteur van deze Krant.



Is er een kleine MVO-revolutie gaande?
„Nee, een grote! Een revolutie betekent veranderende opvattingen, andere wereldbeelden. Dat maken we nu mee. Na tien jaar *widewatching* is er nu geen discussie meer over de noodzaak van verduurzamen. Zelfs werkgeversorganisatie VNO-NCW pleit niet langer voor strakke loonspraken, maar voor werken aan duurzaamheid.”

„Transparantie is geen keuze meer, maar een feit. Door de komst van internet neemt de macht van niet-gouvernementele organisaties en journalisten toe. Ook bedrijven oefenen druk uit. In januari werd bekend dat pensioenfonds ABP zich terugtrekt uit de Amerikaanse supermarketen Walmart, omdat het fonds moeite heeft met het mensonvriendelijke personeelsbeleid.”

De revolutie blijft niet voorbehouden aan Nederland en Scandinavië?

„Christelijke landen in Midden- en Zuid-Amerika zetten belangrijke stappen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Latijns-Amerikaanse tak van de internationale werkgeversorganisatie UNIAPAC, waar ook VNO-NCW bij is aangesloten, heeft een MVO-protocol opgesteld en draagt dat actief uit. Opkomende economieën zullen de tendens versterken. Keren verantwoordelijkheid speelt hierin een belangrijke rol. Ook China schuift op. Dat land komt misschien van ver, maar ook daar veranderen de arbeidsomstandigheden, onder druk van het Westen, maar ook van werknemers die protestacties opzetten Centraal in deze ontwikkeling staat de opkomst van internet, dat is alleen te vergelijken met de uitvinding van de boekdrukkunst.”

HILDE TAKKEN

Glazenwasser met eigen windmolen

Eneco heeft allerlei duurzame elementen ingebouwd in het nieuwe hoofdkantoor in Rotterdam. Niet alle wensen bleken haalbaar.

Door onze redacteur

HANNEKE CHIN-A-FO ROTTERDAM. Het liefst had energiebedrijf Eneco een stel windmolens op het dak van het nieuwe hoofdkantoor gezet. Het wailde er hard genoeg, gisteren toen de pers een rondleiding kreeg in het witglimmende pand in de Rotterdamse Alexanderpolder. Maar de wind is er niet stabiel, en de windmolens zouden nooit rendabel worden. Het enige wat nu over is van het idee is een klein windmolenje op de gondel van de glazenwasser. Een „urban windmolen”, aldus een woordvoerder, „die net voldoende stroom levert voor de accu.”

Het wailde zelfs zo hard, dat de vier suntrackers op het dak van de laatste verdieping stil moesten worden gezegd. Suntrackers zijn zonnepanelen die zich richten naar de zon, en zo 40 procent meer energie opwekken dan gewone zonnepanelen. Die van Eneco zijn de enige in Europa die zo hoog geplaatst zijn.

Om de suntrackers heen zijn 213 gewone zonnepanelen opgesteld. Op het dak van de veertiende etage staan er nog eens 288. En de zuidgevel is bedekt met 336 panelen. Bij elkaar levert dat genoeg stroom voor 51 huishoudens. Dat is onvoldoende voor de 2.100 medewerkers. Er wordt daarom ook elektriciteit aangevoerd van het Eneco-windpark in de Noordzee. Het pand is vervaard met restwarmte van de naastgelegen elektriciteitscentrale van E.ON.

De medewerkers hebben geen eigen bureau, waardoor het kantoor zo goed als papierloos is. „Iedereen flext door het gebouw heen”, zoals verhuismanager Sanna van der Wijs het gisteren uitdrukte. Ze werken waar ze maar willen, op bureaustoelen die volledig herbruikbaar zijn volgens het principe cradle-to-cradle. En die staan weer op recyclebaar tapijt.

Had het gebouw niet klimaatneutraal kunnen zijn? Van der Wijs: „Dan hadden we het hele terrein moeten volzetten met zonnepanelen, en hadden we niet zo veel ramen kunnen hebben.” Want ramen isoleren slecht en je kunt er geen zonnecel voor zetten. „We vonden het gewoel van licht en ruimte belangrijker.” De urban windmolen van de glazenwasser lijkt dus een goede investering.

ties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar niet tegen het certifiëren van producten. Ik ben ervoor dat bedrijven de herkomst van hun producten toelichten en gemakke keuzes nitlegen.”

„We moeten, al dan niet georganiseerd, verantwoordelijkheid nemen voor het gebruik van de gemeenschappelijke ruimte. Dat is niet louter een technisch vraagstuk. Het gaat over moreel handelen, met respect voor mens en natuur.”

Hoe spannen we het paard voor de wagen?

„Door zingevingsvragen te stellen. Dat maakt verantwoord handelen persoonlijk. We leven in een decadente tijd, met veel drukke en vooruitgang. Maar waarvoor? Steeds meer mensen concluderen dat geld verdienen alleen niet bevredigt.”

Wat wilt u uw studenten leren?

„Vanochtheid heb ik mijn studenten nog voorgehouden dat de Bijbel en de Koran de beste twee managementboeken zijn, omdat die gaan over respectvol omgaan met elkaar en de natuur. Twaalf jaar geleden deed ik dat ook al. Toen kreeg ik nul reacties. Hooguit kwam er na afloop een student die – met de deur dicht – wilde napraten. Vanochtheid kreeg ik niets dan instemming. Studenten kwamen met voorbeelden en gingen met elkaar in gesprek.”

Zaten er nu meer mosinstituten in de zaai dan toen?

„Ja, dat helpt mee. Maar de trend van zoeken naar zingeving is breder. Ook op verjaarspartijtjes is het gespreksonderwerp minder vaak 'hoeveel verdienen we?' en vaker: 'hoe werken we integere?'”