

Durf in Dialoog: dé manier om verder te komen

Door: Jacco van der Tak

Recent meldde Donald Pols, directeur van Milieudefensie, zich bij de hoofdkantoren van de [“30 grootste vervuilers van Nederland”](#), waaronder banken, bouwbedrijven en de olie- en levensmiddelenindustrie. Volgens Pols is er meer nodig om de klimaatdoelen te realiseren. Voor de draaiende camera’s stelde Pols dat deze bedrijven een paar maanden de tijd kregen om een klimaatplan voor hun bedrijf te maken. Doen zij dit niet, of beoordeelt Milieudefensie de plannen als “onvoldoende concreet en ambitieus”, dan is een gang naar de rechter mogelijk de volgende stap.

De druk opvoeren

Milieudefensie wil versnellen met het reduceren van uitstoot. Om dat te bereiken kiest men voor een aanpak van ‘naming & shaming’. Het beeld dat Milieudefensie direct neerzet is negatief: dit zijn “vervuilers” en daarvoor is volgens hen geen plaats meer. Mijn vraag is echter of er niet veel meer over deze bedrijven te zeggen is? Wat dragen deze bedrijven bij aan onze samenleving? Wat zijn nu daadwerkelijk hun klimaatprestaties en welke stappen hebben zij al gezet in de afgelopen jaren? Wordt voldaan aan de door de overheid verleende vergunningen? Oftewel: wat is tot op heden wel of niet gebeurd en rechtvaardigt dit het door Milieudefensie opgeplakte negatieve etiket?

Voor die dertig bedrijven is natuurlijk nu wel de vraag hoe je met deze stakeholderdruk en zo’n etiket omgaat. Want wat nu als de activiteiten van een bedrijf allemaal passen binnen de vergunningen en bedrijven wellicht zelfs extra stappen zetten? Of wat als goede condities, bijvoorbeeld een goede publieke energie infrastructuur, onvoldoende ontwikkeld is? Natuurlijk, Milieudefensie mag de lat hoger leggen en soms moeten zaken ook schuren om beweging te krijgen, maar dat wil niet zeggen dat een bedrijf in juridische zin iets verkeerd doet, we voorbij kunnen gaan aan noodzakelijke randvoorwaarden of dat één perspectief altijd leidend moet zijn.

Ook interessant is dat de rechter weer direct in beeld is. Het staat Milieudefensie vrij om naar de rechter te stappen, maar is dat nu de meest vruchtbare weg en wordt daarmee recht gedaan aan de ‘trias politica’ die de basis is voor onze democratische rechtstaat? Zelf hoop ik vooral dat een maatschappelijke discussie over klimaatverandering leidt tot een stevig inhoudelijk debat in ons Parlement, zodat een goede belangenafweging kan plaatsvinden over de normen die we stellen en dat bedrijven vanuit hun verantwoordelijkheid ook zelf de nodige en verstandige stappen zetten.

Revolutie prediken te makkelijk?

Milieudefensie kan relatief makkelijk de revolutie prediken, maar in het Parlement en aan de bestuurstaafel van een bedrijf moeten meerdere belangen worden afgewogen. Het gaat dan niet alleen om maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van het klimaat, maar ook om verantwoordelijkheid als bedrijf naar klanten, personeel, belanghebbenden en aandeelhouder(s). Want wat betekent een revolutionair klimaatplan voor de (internationale) concurrentiepositie en dus voor de baan zekerheid van werknemers? En welke impact heeft dit op het rendement dat aandeelhouders – de kapitaalverstrekkers – is beloofd? Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid richting contractpartners en toeleveranciers? Maar ook, kan een bedrijf contractuele verplichtingen nog trouw nakomen?

Vertrouwen onder druk

Hoewel het evident is dat de klimaatproblematiek steeds urgenter wordt en nadrukkelijk om concrete actie vraagt, kunnen zowel politici als CEO’s niet zo maar aan deze vragen voorbij gaan. Tegelijkertijd heeft de druk die stakeholders – zoals Milieudefensie – opvoeren via de media absoluut impact op een bedrijf. Soms leidt dit tot niet meer dan ‘een kras over de neus’ en waait het weer over, soms houdt een stakeholder een spiegel voor die leidt tot verbetering van bedrijfsprocessen.

Het kan echter ook zijn dat stakeholderdruk een veel fundamenteeler effect heeft op de maatschappelijke context en ook de perceptie van klanten beïnvloedt. Uiteindelijk kan het vertrouwen zo onder druk komen te staan dat het bestaansrecht van een bedrijf in het geding is: de 'license to operate' van vandaag en de 'license to grow & develop' naar morgen.

Het is onverstandig maatschappelijke ontwikkelingen en druk vanuit stakeholders te negeren. In het geval van het klimaatprobleem is dat zelfs onaanvaardbaar. Dat wil niet zeggen dat de aanpak van Milieudefensie de beste is, want er zitten altijd meerdere kanten aan een medaille. Zelf vind ik het van belang te redeneren vanuit het meervoudige stakeholderbeginsel én het brede welvaartsbegrip: wat is het maatschappelijke doel van onze onderneming (Purpose) en hoe vind je bij het maken van keuzes een balans tussen People, Planet en Profit? Juist die balans stelt een bedrijf in staat zich aan te passen aan de tijd, op nieuwe ontwikkelingen in te spelen en zo relevant te blijven.

Die balans vind je nooit alleen. Daarom is het voor bedrijven essentieel te investeren in een actieve dialoog met hun omgeving. Ga daarbij tegenspraak niet uit de weg, maar omarm die juist. Durf nieuwe samenwerkingen aan te gaan om samen resultaten te boeken, rapporteer transparant en agendeer de dilemma's die je dan tegenkomt. Bedrijven met een gezonde portie zelfvertrouwen bespreken dit met klanten, stakeholders en media. In dit geval: waar loop je tegen aan als het gaat om de verdere verduurzaming van je bedrijf?

Dilemma's voor NS: bespreken, beproeven en bijsturen

NS staat terecht niet op de lijst van Milieudefensie. Al onze treinen rijden immers ook op windenergie. Maar de noodzaak om te investeren in de dialoog met stakeholders geldt ook voor ons, ook al is onze uitdaging net iets anders. Eén van onze dilemma's is de discrepantie tussen de korte en de lange termijn.

Wij zijn optimistisch over de toekomst van de trein. In het regeerakkoord wordt de sleutelpositie van de trein onderstreept. Willen we investeren in de verduurzaming van onze mobiliteit die gelijk tred houdt met de bevolkingsgroei, nieuwe woonwijken bereikbaar maken en het verminderen van onze CO2-footprint, dan is het belang van de trein evident. Daarnaast publiceerden recent zowel Trouw als NRC Handelsblad positief over de concurrentiepositie van de trein: 'de trein is terug!' Na jaren van afbouw van internationale verbindingen, in bijzonder ook nachttreinen, maakt de internationale trein een comeback. De trein blijkt – zowel op prijs als reistijd – veel concurrerender met populaire vliegverbindingen dan velen denken. We kunnen dus met vertrouwen naar 'morgen' kijken.

Tegelijkertijd is de situatie vandaag uitdagend: houden we de treindienst in de benen in deze pandemie? Hoe lang duurt dit nog? Wat betekent het als mensen structureel meer thuiswerken? Krijgen we onze reizigers weer terug, zodat onze financiële situatie weer beter wordt? Ook merken wij dat niet al onze nieuwe plannen zo maar op breed draagvlak onder stakeholders rekenen, bijvoorbeeld als het gaat om de pilot voor fietsreserveringen in de trein, proposities die het gebruik van de trein aantrekkelijker maken of het bevorderen van het gebruiksgemak voor reizigers van onze digitale dienstverlening. Bespreken, beproeven en bijsturen is het adagium. We hebben onze stakeholders hard nodig in onze ontwikkeling naar een breed mobiliteitsbedrijf. Waarbij naast het verzorgen van een prettige treinreis, we ook 'Mobility as a Service' initiatieven ontwikkelen, mobiliteitshubs openen en participeren in de ontwikkeling van deelmobiliteit. En ja, hoe verhouden de verwachte reizigersgroei op de langere termijn en onze ambities voor morgen zich met de uitdaging van vandaag, waarbij je misschien wel zegt: 'de reiziger moet vooral weer terug in de trein, hyperspits of niet!'

Hoe gaan we hiermee om? Durven wij dit bespreekbaar te maken?

Met vallen en opstaan, maar wel met vaste overtuiging dat alleen door de dialoog aan te gaan en de dilemma's te omarmen, wij dat brede mobiliteitsbedrijf worden. Dilemma's los je samen veel beter op.

Je zou ze ook kunnen zien als ‘wicked problems’, vanwege de vele uitdagende aspecten die er aan kleven en de onverwachte ontwikkelingen waarmee rekening gehouden moet worden. Ze zijn niet eenvoudig alleen oplosbaar, maar alleen stap voor stap en in samenwerking met anderen. Omdat wij niet alleen ambities hebben voor de toekomst, maar ook uitdagingen in het hier en nu vraagt dit om processen met verschillende snelheden. Met wat onderlinge mildheid (een waarde die nogal eens vergeten lijkt te worden in de dialoog of het publieke debat).

Vandaar dat wij vandaag werken aan een besparingsprogramma en volop in overleg zijn met het Kabinet over onze actuele financiële situatie, met stakeholders in gesprek zijn over de woonopgave en hoe mobiliteit daar aan kan bijdragen en we nieuwe reismogelijkheden en services beproeven. Dit doen wij met het oog op het gezonde, brede mobiliteitsbedrijf dat wij morgen willen zijn om de sleutelpositie die het Kabinet voor de trein ziet waar te maken. Dus in dat overleg pleiten we voor nieuwe investeringen. Voor verbeterde infrastructuur naar Duitsland (A12 corridor), een goede ontsluiting tussen Dordrecht en Den Haag, een aanpak voor Groot Amsterdam en het verbinden van steden en landsdelen met bijvoorbeeld de Lelylijn.

Uiteindelijk kom je alleen door dialoog verder. Dat vraagt om durf én om dilemma’s te bespreken en samen te beslechten. En met Donald Pols praat ik uiteraard graag verder over de bijdrage die NS kan leveren aan ‘groene mobiliteit’. Hard nodig. Zijn initiatief is immers ook gewoon een uitnodiging om in gesprek te gaan.

Jacco van der Tak is directeur Communicatie & Corporate Affairs bij NS. Zijn afdeling is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie van NS, concessie management voor het hoofdrailnet, stakeholder management & public affairs en de regiodirecties