

Een diep verlangen naar evenwicht en schoonheid

Oud-directeur van Nuon Ruud Schuurs: 'Verantwoord ondernemen is dé voedingsbodem voor een goede strategie'

Marleen Janssen Groesbeek
Amsterdam

Tien jaar werkte hij voor energiebedrijf Nuon. Ruud Schuurs zag het veranderen van een onderneming met internationale ambities naar een gesplitst bedrijf. De splitting was voor hem aanleiding om zijn eigen toekomst nog eens onder de loep te nemen. En de conclusie was zelfstandig verder gaan als consultant op het gebied dat de afgelopen jaren zijn hart gestolen heeft: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

'We staan nog maar aan het begin van grote veranderingen in ondernemerschap', zegt Schuurs, gezeten aan de lange eettafel in zijn huis in Amsterdam. 'De angst van bestuurders en ondernemers om "anders" te zijn is nu de grootste hindernis voor een doorbraak van verantwoord ondernemen. Ze kijken elkaar allemaal aan, wachtend op wie de eerste echt ingrijpende stap zal zetten. Ik heb gemerkt dat bestuursvoorzitters erg veel waarde hechten aan wat hun collega's over hen denken. Ze zijn bang om uitgelachen te worden.'

'Kortom', zegt Schuurs, 'er zullen meer ondernemers moeten komen die de durf hebben om op

de kruising de andere weg te kiezen. En ze zullen wel moeten want het komt nu zo dicht tegen de dagelijkse bedrijfsvoering aan te liggen, dat ze een dief van de aandeelhouders zijn als ze het niet doen. De tijd is nu echt voorbij dat bedrijven hun activiteiten op sociaal en milieugebied zo'n beetje om hun kernactiviteit heen draperen.'

Schuurs kijkt met veel genoegen en voldoening terug op zijn tien jaar bij Nuon. 'Toen ik directeur werd van de afdeling Corporate Social Responsibility, sorry voor het Engels, kon ik mijn passie kwijt voor een duurzamere wereld. Dat heeft mij veranderd maar ik kan met zekerheid zeggen dat het Nuon en zijn mensen ook veranderd heeft. Het was een inspirerende omgeving en ik heb er heel veel geleerd. En ik ben er nog filosofischer van geworden. Ik ben gaan inzien dat er een kloof bestaat tussen wat mensen belangrijk vinden in hun leven en waar ze zich door laten drijven in hun werk. Toch worden alle beslissingen over hoe we leven en ondernemen door mensen genomen, hoezeer ook door het systeem gedicteerd lijken. Het lef om verantwoord ondernemen werkelijk betekenis te geven zal ook van mensen moeten komen. Daarom wil ik nu adviseur zijn.'

Schuurs is eerder adviseur geweest bij ingenieursbureau DHV dat intussen ook naam heeft gemaakt met duurzaam advies. Zo praktisch als hij toen — de tijd van het gifschandaal in de wijk Lekkerkerk en de bodemsanering — over het milieu adviseerde, zal hij niet meer doen. 'Het is nu anders. Er is een groeiende behoefte van bedrijven om over het onderwerp te praten als een strategische keuze. Doel is om verantwoord ondernemen daar te brengen waar het thuis hoort: in de visie en strategie van bedrijven. Ik wil meer doen dan opdrachten scoren. Ook ik ben opgegroeid in het oude waar-



Ruud Schuurs: 'Ik ben gaan inzien dat er een kloof bestaat tussen wat mensen belangrijk vinden in hun leven en waar ze zich door laten drijven in hun werk.'

Foto: Ngoc Binh Tran

desysteem van winst onder streep, groei en aandeelhouderswaarde. De grote vraag die ik wil stellen is "hoe verenigen we het maatschappelijke en het ondernemingsbelang?" Er is een diep verlangen naar evenwicht en schoonheid, naar een leven dat minder moeite kost. Hoe kan een onderneming dat verlangen tot uitgangspunt maken van zijn strategie en activiteiten?'

Daarmee wil Schuurs niet zeggen dat we allemaal terug naar de natuur moeten. 'Ik vind de gedach-

te dat er minder geconsumeerd moet worden een gevaarlijke. Het gaat niet om minder consumeren in de eerste plaats. Het gaat om bewustere beter consumeren. Door verantwoord te ondernemen kun je ook een ijzersterk merk bouwen.

'Ik vind de gedachte dat er minder geconsumeerd moet worden gevaarlijk'

De consument is niet zo dom als vaak voor het gemak wordt aangenomen. De consument wil een bedrijf kunnen vertrouwen als het gaat om kwaliteit en een verantwoorde manier van produceren. Maar ook de opstelling van de top van de onderneming speelt een belangrijke rol. Zij hebben een voorbeeldfunctie. Kijk maar naar de discussie over de topbeloningen van bestuurders. De samenleving heeft behoefte aan een sjabloon waarbij beloning duidelijk gekoppeld is aan prestaties. Ook

dat hoort bij verantwoord ondernemen.'

Schuurs maakte in zijn tien jaar bij Nuon twee bestuursvoorzitters mee. Eerst Tob Swelheim, later Ludo van Halderen. Hij heeft ze allebei even lief, zo zegt hij. 'Swelheim was een visionair. Hij richtte Nuon International aan en een afdeling "mergers & acquisitions" op en samen met hem deed ik internationale projecten. Het windpark in China is toen bijvoorbeeld gebouwd. Dat was Swelheim, die had grootse plannen, maar met de

komst van Van Halderen werd dat allemaal afgeschaft. We gingen ons meer inzetten op een strategie om klanten te behouden.'

Maar de combinatie van massamarketing en efficiencyverbetering leidde ook tot frustratie, zo herinnert Schuurs zich. 'De menselijke factor kwam in het gedrang bij de callcenters. De mensen die daar werkten lasen voor van steeds nauwkeuriger vastgelegde teksten maar dat werkte niet. Klanten willen écht contact. Daarvoor heb je medewerkers nodig die beschikken over flexibiliteit en inlevingsvermogen. Als strategiemanager zat ik midden in die discussie. Het debat over een duurzame samenleving en de rol van Nuon daarin heeft me gevormd.'

Hoewel Van Halderen door de buitenwereld niet zo gezien werd, gaf hij wel ruimte voor fundamentele discussies. Schuurs: 'Zo kwam er onder leiding van Van Halderen een stilte- en bezinningsruimte bij Nuon. Hij ging het debat aan over authenticiteit, maar hij was ook degene die zei dat Nuon en zijn medewerkers zich niet buiten het systeem van productie, klanten en winst konden plaatsen. Tegelijkertijd impliceerde zijn houding ook dat we open moesten staan voor de vragen uit de samenleving. Die spanning kan verlamrend werken, maar evengoed de voedingsbodem zijn voor een nieuwe strategie.'

Er klinkt iets van weemoed in de stem van Schuurs als hij zo over Nuon praat. Hij geeft toe dat hij een aantal mensen zeker zal missen. 'Ik ga met een warm hart bij Nuon weg. Ik ben toch maar mooi deel geweest van dat bedrijf. Er zijn mensen daar die mij hebben geraakt. Maar er was niet echt meer een goede plek voor mij nu het bedrijf wordt gesplitst. En ik had behoefte om me verder te ontwikkelen. Nu ik zelfstandig adviseur ben, is mijn leercurve al weer aanzienlijk steiler.'

Ruud Schuurs Curriculum vitae

- 1961 Geboren in Nijmegen
- 1987 Afgestudeerd in Westerse Cultuurtechniek aan Landbouwhogeschool Wageningen
- 1993 Ingenieursbureau DHV, Amersfoort
- 1996 MBA Rochester-Nyenrode
- 1997 Nuon International, later M&A en strategie
- 2006 Directeur CSR Nuon
- 2008 Zelfstandig adviseur verantwoord ondernemen