



## **Ronald van Zetten**

CEO, HEMA



# Een wereld met uitdagingen

Als ik kijk naar de hele wereld, dan staan we voor grote uitdagingen in de toekomst. De groei die we nu als wereldbevolking doormaken, heeft grote consequenties voor de verdeling tussen arm en rijk, maar ook de verdeling van voedsel, grondstoffen en dergelijke. Daar gaan grote vraagstukken mee gepaard, waarbij water uiteindelijk het meest schaarse goed zal zijn naar mijn verwachting. Dat heeft grote consequenties.

De ontwikkeling in ontwikkelingslanden gaat snel, vooral de afgelopen zestig jaar. We hebben in Nederland al een langere termijn van vrede en relatieve rust. Ontwikkelingslanden verkeren vaak niet in deze situatie. Zij streven naar een situatie die vergelijkbaar is met de Westerse landen. Hun wereld zal 'groter' worden. Ik vind het een beangstigend idee, want er zit geen rem meer op die ontwikkeling. Dit is een wereldbeeld waar ik niet onmiddellijk enthousiast van word. Er is op dit moment nog te weinig beweging om een oplossing voor deze vraagstukken te vinden. Tegelijkertijd ben ik een optimist. Als de nood het hoogst is, komen er ook antwoorden. Mensen gaan dan automatisch op zoek naar oplossingen, omdat de wereld door moet draaien.

## Het zoeken naar balans

Ik vind de huidige tijd ideaal. Er zijn veel ontwikkelingen gaande. Ik

*'Als leider zoek je naar de balans tussen richting geven en mensen zelf laten ontdekken wat ze het beste kunnen doen.'*

ben eigenlijk wel tevreden met de huidige situatie. Stel je voor dat je alles zou kunnen regelen met de druk op één knop; iedereen heeft het fijn en is gelukkig. Dat lijkt me een beetje saai. Er moet altijd wel spanning zijn om te kunnen bouwen. Je hebt twee tegenpolen nodig die elkaar in balans houden. Als er teveel van het één is, dan is er te weinig van het ander. Er is altijd wel een zeker evenwicht. Maar de wereld kan wel meer in balans zijn dan die nu is.

### **Belangrijke eigenschappen van een leider**

Een leider moet passie hebben voor wat hij doet. Als je geen plezier hebt in je werk, dan is het niet te doen. Er moet een zekere bevologenheid en passie zijn om dit te doen. Je moet het zinvol vinden om te leiden. Daar komt de motivatie vandaan, waardoor je tegenslagen kunt overwinnen en door kunt blijven gaan.

Het beeld dat ik bij een leider heb, is dat deze creëert, doorgaat en mensen verder helpt. Dit leiden kan zich voordoen in allerlei gedaantes en vormen, alleen of met anderen. Leiderschap voel je en straal je uit. Het oude beeld is dat leiders altijd de grootste mond hebben en zelf de besluiten nemen. Dat is niet meer van deze tijd. Leiders zijn tegenwoordig in staat om groepen mensen dingen te laten doen, die ze zonder leiderschap niet zouden doen. Het is belangrijk dat je mensen

motiveert en hun eigen ontwikkeling stimuleert. Op die manier kom je met elkaar verder. Als leider zoek je naar de balans tussen richting geven en mensen zelf laten ontdekken wat ze het beste kunnen doen. Dat is een spanningsveld, waarbij er geen vast stramien aanwezig is. Als beslissingen te veel afhangen van één leider, dan verlies je snelheid in een organisatie. Als mensen binnen een organisatie in kleine cellen zelf beslissingen nemen, dan bevordert dat de snelheid van het nemen van beslissingen.

## **Het duurzaamheidsproces binnen HEMA**

Ik hoop als leider van HEMA, dat onze mensen beslissingen nemen die er toe doen. Wij zijn een retail- en commercieel bedrijf. Ik geloof dat we op termijn alleen nog maar duurzame goederen kunnen verkopen. Grondstoffen worden schaars. Er gaat een heel ander consumptiepatroon ontstaan. Mensen zullen veel bewuster leven. Ze hebben alles al en voor het merendeel van de goederen is er een vervangingsmarkt, want ze hebben alles al. Retail op zich gaat een heel andere verdeling van goederen worden, dan het vandaag de dag is. Die bewustwording gaat alleen maar groeien bij de huidige en toekomstige generaties, omdat zij steeds meer geconfronteerd worden met duurzaamheidsvraagstukken.

'Sustainable' ondernemen is ook wat wij doen. Je kunt echter niet van de kelder op de zolder springen. We zijn goed op weg. We kunnen echter geen stappen maken die onze klanten niet herkennen. Het is

*'Veel mensen denken er niet bij na hoe schoenen van 3 Euro per paar hier in Nederland voor die prijs verkocht kunnen worden. Als je er verder over nadenkt, dan kom je snel tot de conclusie dat dit niet een eerlijke prijs is.'*

belangrijk om duurzaamheid stap voor stap te integreren. Daarbij is het hulpvol dat er ook maatregelen getroffen worden door andere grote bedrijven, waardoor wij bepaalde stappen kunnen maken.

### **Eerlijke producten verkopen**

Het is voor mij echter soms knarsetanden dat wij ons meer beperkingen opleggen, zoals bijvoorbeeld geen kinderarbeid, dan concurrenten doen. Als ik op reis ben in de oorsprongslanden, dan zie ik weleens producten voorbij komen van concurrenten, waarvan ik zie dat deze op een niet eerlijke wijze worden geproduceerd. Wij kiezen daar echter niet voor. Dat is wat betreft prijsconcurrentie weleens lastig. Ik probeer mijn leveranciers op te voeden om op een duurzame manier producten te leveren. Als ze zich aan onze standaarden houden, dan nemen we hun producten af. We helpen ze om binnen hun fabrieken te leren hoe ze op een andere manier kunnen ondernemen. Bijvoorbeeld door te laten zien hoe ze hun omgeving niet hoeven te vervuilen en hoe ze hun productieproces kunnen verbeteren.

Dat is een voortdurend proces. Je moet mensen van een andere cultuur leren hoe duurzamer te produceren, want het leeft binnen bepaal-

de culturen helemaal niet. Dat punt hebben ze nog niet bereikt. Ze zijn al blij dat ze hun fabriek kunnen laten draaien. We helpen bijvoorbeeld leveranciers binnen de katoenindustrie hoe om te gaan met verfstoffen en de afvoer hiervan, zodat er geen schade aangericht wordt aan de omgeving. Dat is heel onzichtbaar voor de buitenwereld.

Bedrijven hebben een voortrekkersrol. In de Nederlandse context hebben we een goede naam en hebben we impact. Maar op de mondiale kledingmarkt stellen we bijna niets voor. Het is lastig dat veel van onze klanten, vooral van mijn generatie, totaal niet bezig zijn met deze duurzaamheidsvraagstukken. Veel mensen denken er niet bij na hoe schoenen van 3 Euro per paar hier in Nederland voor die prijs verkocht kunnen worden. Als je er verder over nadenkt, dan kom je snel tot de conclusie dat dit niet een eerlijke prijs is. Zo'n prijs gaat ten koste van andere mensen. Als je het nieuws volgt dan kun je er niet aan ontkomen dat deze producten vaak onder slechte arbeidsomstandigheden worden geproduceerd. Er wordt zelfs geprotesteerd voor winkels van bepaalde winkelketens, maar mensen gaan alsnog naar binnen om die producten te kopen. Ze zijn zelfs bijna gepikeerd dat de ingang versperd wordt.

Onze babyrompertjes en T-shirts worden bijvoorbeeld gemaakt van 'bio-cotton'. Wij zijn voortdurend op zoek naar duurzame materialen. Hierdoor kunnen wij een wezenlijk verschil maken, die eigenlijk bijna onzichtbaar is voor de klant. Wij hebben een goed oog voor trends en

bewegingen, maar we zijn te klein om alleen een beweging tot stand te brengen. Wij dragen door duurzaam te ondernemen wel bij aan het bewustwordingsproces van onze klanten. We leven niet in een perfecte wereld. We kunnen uiteraard nog veel meer doen. Het is een evolutie, niet een revolutie.

### **Mijn taak als leider**

Ik geloof op langere termijn in duurzaamheid. Ik zie het als mijn taak om vooruit te kijken. Wat zijn de vragen die over 10 tot 20 jaar aan HEMA gesteld zullen worden? Mijn opvolgers zullen hiermee om moeten gaan. Het is aan mij om onze organisatie daar nu al op voor te bereiden, want door onze omvang kunnen we niet van de ene op andere dag veranderen. Duurzaamheid is op die termijn mijn inziens een algemeen besef; een spelregel. Waarschijnlijk besta je als bedrijf niet meer binnen die termijn als je nu geen duurzame beslissingen maakt. Binnen HEMA zijn onze mensen over het algemeen maatschappelijk bewust en betrokken. Dat helpt.

Mijn duurzaamheidsbesef komt door goed te kijken wat er om me heen gebeurt. Er is iedere dag genoeg informatie voorhanden om te beseffen dat we op het duurzaamheidvlak meer dan voldoende uitdagingen hebben. Er is een noodzaak om gedragsverandering tot stand te brengen. Die noodzaak komt bij 'de bovenlaag' van de bevolking op dit moment genoeg door. Laat dit 10% van de bevolking zijn. Het merendeel is echter niet bewust. Om die groep in beweging te krijgen, moet

er echt een noodzaak zijn. Iedereen vindt bijvoorbeeld de plofkip erg, maar ze wordt massaal opgehaald in de supermarkten. Wat mij moed geeft, is dat er mensen zijn die bewust goederen bij lokale bedrijven kopen. De supermarkt van de toekomst gaat meer lokaal inkopen. Om de massa te bereiken zal de lokale supermarkt efficiënter en dus goedkoper moeten worden en zal de grote supermarktketen duurzamer moeten worden. Gelukkig is die ontwikkeling in gang gezet.

De komende jaren heb ik nog meer dan voldoende passie om deze positie te bekleden. Mijn passie zit 'm in de leuke momenten met mensen. We kunnen samen nieuwe ideeën realiseren en het ondernemerschap spreekt me aan. Het leuke van mijn positie is dat ik bepaalde zaken mag afwegen en keuzes mag maken. Het is altijd spannend. Ik zie mezelf niet als een groot wereldverbeteraar, maar binnen onze eigen organisatie vind ik het heel belangrijk om de goede dingen te doen.

### **Economische en politieke hervorming is noodzakelijk**

Ik heb veel respect voor posities als minister president, minister of staatssecretaris. Zij hebben veel invloed op de maatschappij. Het zijn pittige functies. Het politiek systeem is helaas nog teveel geënt op tegenstellingen en het gaat nu te veel om niet zinvolle onderwerpen, waarbij partijen proberen elkaars positie te verzwakken. Dat systeem is onhoudbaar en spreekt me totaal niet aan. Het is nodig om dit systeem te verbeteren. Het land is nu stuurloos. De Eerste Kamer kan tegenhouden wat de Tweede Kamer heeft besloten. Het ontbreekt aan een



maatschappelijk besef dat ze moeten samenwerken om het land beter te maken. Het is belangrijk om elkaars belangen in te zien. Nederlanders hebben in de gaten dat de partijen niet met elkaar kunnen samenwerken. De betrokkenheid komt terug als mensen het geloof weer hebben dat de politieke partijen werken aan een gezamenlijk belang.

Het huidige economisch model is op langere termijn niet 'sustainable' als ik kijk naar de context van Europa. We hebben bijna alle arbeid in Europa 'weggestuurd' naar landen elders. We creëren dus nauwelijks werk meer voor de Europese bevolking. Dat is heftig. Je kunt ook niet iedereen in de kenniseconomie aan het werk houden. Er is ieder moment van de dag al ontzettend veel kennis voorhanden. Je kunt niet een economie stoeien op kennis of consumenten alleen. Kijk maar naar de Amerikaanse maatschappij als illustratie van een consumptiemaatschappij. Dat is niet duurzaam. Grote politieke leiders moeten zich afvragen hoe schaarste en arbeid te verdelen. Hoe houden we mensen in leven? Die vragen zijn met oude antwoorden niet op te lossen. Het is bijvoorbeeld een ridicul systeem om prijzen van bepaalde producten kunstmatig laag te houden door middel van subsidies. Dat is voor de toekomst onhoudbaar.

### **Mijn leiderschapsboom**

Ik zie een boom met een ronde kruin, een rond bladergedeelte. Die staat symbool voor 'samen'. Het is een stevige boom die goed verankerd staat in de aarde. De boom is niet zo hoog en vrij eenvoudig.

