



Bestuursvoorzitter Paul Polman in de showroom op het Rotterdamse Unilever-hoofdkantoor in een busje van het 'duurzame' ijsmerk Ben &amp; Jerry's.

FOTO ROBINUTRECHT

## 'Er is een tekort aan bomen en een tekort aan leiders'

Door onze redacteurs  
**Cees Banning** en  
**Barbara Rijlaarsdam**

**T**oen hij twaalf was wilde Paul Polman priester worden. De jongen die opgroeide in een katholiek gezin in Enschede wilde later mensen helpen. Vol goede bedoelingen vertrok hij naar het seminarie in Apeldoorn. Zijn ouders, zijn drie broers en twee zussen waren apetrots op 'hun' toekomstig priester. Maar na een jaar was hij weer thuis. Heimwee.

De nu 57-jarige Polman is inmiddels vijf jaar de baas van Unilever, het Nederlands-Britse zeep- en voedingsmiddelenbedrijf. Dagelijks gebruiken twee miljard mensen een product van zijn onderneming - van wasverzachter tot pindakaas, van deodorant tot bouillonblokjes.

Hoewel hij nooit priester is geworden, en ook geen dokter (drie keer uitgeloot), is hij wel mensen gaan helpen. Natuurlijk, allereerst moet hij gewoon geld verdienen voor zijn bedrijf. Maar daarnaast wil hij vanuit zijn positie ook „iets goeds” doen voor de samenleving. Daarbij zet hij hoog in. Hij wil de kindersterfte in Afrika terugdringen en een einde maken aan de jeugdwerkloosheid in Spanje. Hij wil vrouwen weerbaar maken tegen het Westerse schoonheidsideaal en hij helpt de Vietnamese overheid bij het opzetten van een pensioenstelsel.

Is dit wel een taak voor de bestuursvoorzitter van een multinational met een omzet van ruim 51 miljard euro? Goed doen is wel degelijk zijn missie, zegt Polman daags voor Kerst, op het hoofdkantoor van Unilever in Rotterdam. „Mensen die geen keuze hebben, dáár vecht ik voor.”

Hij praat snel, al kost het hem grote moeite zich in het Nederlands uit te drukken. Terwijl Polman op zijn eindexamen vwo nog een 4 had voor Engels, doorspekt hij nu elke zin met Engelse woorden. Zijn stopwoorden zijn „so”, „well” en „you know”. „Hoe zeg je dat in het Nederlands”,

Bij de meeste beslissingen die je moet nemen ken je niet alle feiten

vraagt hij geregeld. „Sorry, ik woon hier al sinds '77 niet meer.”

Polman woont in Londen en in Genève - waar zijn vrouw cello speelt in het symfonieorkest - al is wonen een groot woord. Zeventig procent van de tijd is hij op reis. Hij vliegt de hele wereld over. Soms vergezelt zijn vrouw hem. „Het is belangrijk dat



FOTO BLOOMBERG

### Paul Polman

Hij is de topman van Unilever, maar ook een soort groene ambassadeur van Nederland. „Als ik in mijn graf lig, gaat niemand zeggen: hij heeft het marktaandeel van Robijn verhoogd.”

je elkaar blijft zien.” Polman en zij hebben drie zoons, van 30, 28 en 24. Twee wonen er in New York, eentje in Londen.

Regelmatig trekt Polman zijn manchetten strak onder zijn grijze maatpak. Hij draagt lichtblauwe manchetknopen met het Unilever-logo erop. Voor zijn 173.000 werknemers is de bestuursvoorzitter - zo zeggen mensen in zijn omgeving - „inspirerend” en „veeleisend”, maar ook „nors en nukkig tegen mensen die het tempo niet kunnen bijbenen”.

Na zijn vertrek bij het Zwitserse Nestlé, waar hij de financiële topman was, overwoog Polman met pensioen te gaan. Dat was in 2008. Maar hij kwam erachter dat hij te jong was om te stoppen met werken. Toen hij vervolgens werd gevraagd als bestuursvoorzitter van Unilever, sprak vooral de schaalgrootte van de multinational - en de mogelijkheden die dat met zich meebracht - hem aan. „Iedere dag gaan een miljard mensen naar bed met honger, 2,5 miljard mensen hebben geen toegang tot schoon drinkwater. Als jij vanuit je functie de mogelijkheid hebt om een rol te spelen bij het uitbannen van de honger en armoede in de wereld, om een positieve bijdrage

te leveren, dan moet je dat doen. Anders mis je verantwoordelijkheidsgevoel.”

Drie jaar geleden lanceerde Polman het *Sustainable Living Plan*, met daarin uiterst vooruitstrevende duurzaamheidsdoelstellingen. Dat vinden niet alleen de mensen die bij Unilever werken, maar zelfs de altijd kritische maatschappelijke organisaties. Kern van het plan: de omzet van Unilever moet verdubbelen - van 40 naar 80 miljard euro - terwijl de milieubelasting halveert. Minder water, minder afval en minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2020 wil het voedingsmiddelenconcern alleen nog landbouwgrondstoffen gebruiken die duurzaam geproduceerd zijn. „We kunnen niet anders”, zegt Polman. „Een andere manier van produceren is stelen van toekomstige generaties.”

De topman wordt alom bejubeld om zijn inspanningen op duurzaamheidsgebied. Hij eindigt steevast hoog op lijstjes met 'duurzame leiders' en hoewel Unilever dit jaar door concurrent Nestlé van de koppositie op de Dow Jones Sustainability Index werd gestoten, is Unilevers voortrekkersrol onomstreden - veertien opeenvolgende jaren bekleedde het concern de nummer één positie. Polman was vorig jaar één

van de initiatiefnemers van de Dutch Sustainable Growth Coalition, waarin acht Nederlandse multinationals onder leiding van voormalig minister-president Jan Peter Balkenende samenwerken aan duurzamere bedrijfsmodellen.

Wat hem drijft? „Ik heb zoveel inspiratiebronnen”, zegt Polman. Erik Weihenmayer, bijvoorbeeld, de Amerikaanse bergbeklimmer die als eerste blinde de top van de Mount Everest bereikte. „Nadat ik zijn boek had gelezen, heb ik hem gebeld en nu zijn we vrienden. Erik ziet geen limiet aan zijn mogelijkheden, dat is geweldig. Maar de meeste inspiratie krijg ik van mensen van wie je nooit gehoord hebt. Zes weken geleden was ik voor Unilever in Uttar Pradesh, in India, in een klein dorpje waar een Shakti-vrouw van alles doet voor de gemeenschap. Zonder geld slaagt ze er in gezondheidszorg op te zetten, het onderwijs te verbeteren.”

**U bent katholiek opgevoed. Hoe heeft dat u gevormd?**

„Ik zou mijn baan niet kunnen doen zonder die opvoeding. Bij de meeste beslissingen die je moet nemen ken je niet alle feiten. Het gaat om moeilijke keuzes, die niet juist of onjuist zijn. Om die beslissingen te kunnen nemen, vaak voor de langere termijn, moet je gedreven zijn door diepere waarden. Geloof helpt zeker om zulke diepere waarden te krijgen. Respect voor het individu. Het vechten voor de mensen die niet voor zichzelf kunnen vechten.”

**U klinkt bijna als een politicus. Bent u lid van een politieke partij?**

„Neen. Nooit geweest, en ook niet van plan. Ik heb Nederland in 1977 verlaten. Ik vind dat je niet in Nederland je stem moet uitbrengen als je er niet woont.”

**Handelt u uit ethische of economische motieven?**

„Die twee overlappen elkaar. Een bedrijf is op termijn alleen succesvol als het in de pas loopt met de samenleving. De consument wil duurzame producten zonder dat

We hebben een economisch systeem waar te weinig mensen voordeel van hebben

dit ten koste gaat van de prijs, kwaliteit of smaak. Een bedrijf dat goed is voor de consument, voor de samenleving én voor zijn werknemers is uiteindelijk goed voor de aandeelhouders. Ons aandeel doet het beter dan het gemiddelde in de sector.”

Lees verder op pagina 14