

P+

PEOPLE
PLANET
PROFIT

Special | Zomer 2015

Carola Wijdoogen
van NS

De 6 grootste dilemma's van **MVO-managers**

- Dilemma #1 **Collectiviteit versus bedrijfsbelang**
- #2 **Strak plan versus flexibel beleid**
- #3 **Eigen initiatief versus delegeren**
- #4 **Directiesteun versus breed draagvlak**
- #5 **Toekomst versus heden**
- #6 **Eigen kracht versus delen**



Voorwoord

De uitdagingen voor MVO-managers

Hoe houd je vast aan MVO-doelen in tijden van economische onzekerheid? Hoe vind je de balans tussen het collectieve belang en het bedrijfsbelang? Hoe neem je als MVO-manager initiatief om te veranderen zonder dat de voortgang van de verandering teveel van jou afhankelijk wordt? Dat zijn uitdagingen waarmee bedrijven die maatschappelijk verantwoord(er) willen ondernemen, te maken krijgen. Hoe ze daarmee omgaan, leest u in zes interviews in deze publicatie. Elk artikel is voorzien van commentaar van André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit. Interessant, nuttig en inspirerend voor andere bedrijven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is fatsoenlijk zaken doen, met aandacht voor winstcijfers maar ook voor de mens, de omgeving en het milieu. Gelukkig is dat voor de meeste Nederlandse bedrijven heel gewoon. We zien dat terug in de Transparantie-benchmark die het ministerie van Economische Zaken jaarlijks publiceert. Met de benchmark stimuleren wij ondernemers transparant te zijn over wat MVO betekent voor hun bedrijf. Zo kunnen zij aan klanten en stakeholders laten zien wat ze doen en hen daarmee inspireren. Bovendien kunnen ze de eigen werknemers motiveren om net dat tandje bij te zetten.

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn het sterkst en meest duurzaam. Ze zijn zich meer bewust van maatschappelijke uitdagingen – en zien dus ook sneller de kansen, handelen toekomstgericht en innovatief. Daardoor kunnen ze rekenen op trouwe klanten, gemotiveerde werknemers en hebben ze op de langere termijn een betere concurrentiepositie. Ze zijn goed voor zichzelf en goed voor Nederland. Ik hoop dat nog meer bedrijven daar een voorbeeld aan nemen.

Henk Kamp,

Minister van Economische Zaken



Dilemma #1 **Collectiviteit versus bedrijfsbelang**

Van: MVO-manager Jacobiene Ritsema van Witteveen+Bos

Duurzaamheid vereist het opkomen voor het collectieve belang, te realiseren in een cultuur waar het eigen bedrijfsbelang centraal staat.

4



Dilemma #2 **Strak plan versus flexibel beleid**

Van: Mark Konings en Daniela Voinea, Corporate Responsibility ASML

MVO-managers moeten een helder plan maken, maar duurzaamheid is zo continu in beweging dat er geen vaststaande roadmap mogelijk is.

8



Dilemma #3 **Eigen initiatief versus delegeren**

Van: Marjolijn Krul, MVO-manager RAI

Als MVO-manager kun je veel bereiken door initiatief te nemen tot verandering, maar je loopt daardoor wel het risico dat de voortgang van die verandering te veel van jou afhankelijk wordt.

12



Dilemma #4 **Directiesteun versus breed draagvlak**

Van: MVO-manager Wendy van Beest van de bank NIBC

Aan de ene kant is het voor de MVO-manager cruciaal om de steun te hebben van een persoon in de directie, maar als dat ene directielid vertrekt, wordt daarmee de bodem onder het draagvlak weggetrokken.

16



Dilemma #5 **Toekomst versus heden**

Van: Nicolette Kraay en Olivier Vriesendorp van Ricoh

Een MVO-manager werkt aan een ver toekomstperspectief, maar die doelstelling ook op de korte termijn vasthouden is lastig wanneer zich incidenten voordoen.

20



Dilemma #6 **Eigen kracht versus delen**

Van: MVO-manager Carola Wijdoogen van NS

Als MVO-manager wil je dat je bedrijf volledig overgaat op groene stroom, maar je onderneming is zo groot dat je daarbij de reguliere energiemarkt kunt verstoren.

24

Duurzaamheid versus organisatiebelang

Binnen advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos in Deventer had net een groep oud-directieleden geadviseerd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een hype was waarop niet echt serieus gefocust moest worden. Toen trad Jacobiene Ritsema aan als adviseur buitenland. Tegen de stroom in zette ze MVO binnen de organisatie op de kaart. Het is niet meer weg te denken, maar “het blijft een worsteling binnen een systeem waarin winst maken centraal staat.” In deel 1 van deze serie over de zes grootste dilemma’s van MVO-managers aandacht voor het spanningsveld tussen collectief en organisatiebelang.

Dilemma: Duurzaamheid vereist het opkomen voor het collectieve belang, te realiseren in een cultuur waar het eigen bedrijfsbelang centraal staat.

Van: MVO-manager Jacobiene Ritsema van Witteveen+Bos

Ze noemt Witteveen+Bos “een walhalla voor iedere MVO-manager”. Want ingenieurs zijn per definitie mensen die “de maatschappij zo goed mogelijk willen inrichten ten behoeve van de mens. Zo worden ingenieurs ook opgeleid.” Jacobiene Ritsema (1962) is sinds vijf jaar CSR-coördinator en adviseur duurzaamheid bij dit advies- en ingenieursbureau. Ze heeft, vertelt ze in de lichte vergaderzaal van de nevenvestiging in Amsterdam, haar functie zelf gecreëerd.

“Toen ik aantrad, was er net vastgesteld dat MVO een hype was.” Ze lacht uitbundig. “En dat daar niet serieus op gefocust moest worden. Ik kwam in dienst nadat ik net de opleiding MVO-management aan de Erasmus-universiteit had afgerond. Daarvoor was ik als freelance teamleider van een EU-project voor duurzame ontwikkeling voor Witteveen+Bos aan de slag geweest. Ik moest een nationale strategie voor duur-

zame ontwikkeling schrijven voor Kazachstan, Kirgizië en Tadzjikistan. Ik woonde in die tijd in Kazachstan. Na het project kwam ik terug en vroeg Witteveen+Bos of ik bij het bedrijf wilde blijven. Ik dacht: Leuk, adviseur buitenland, maar we moeten gewoon aan de slag met MVO, want daarvoor is de tijd nu rijp en dit is de organisatie waar het moet gebeuren. Ik ben daarmee begonnen en kreeg al vrij snel steun van een van de directieleden, wat heel belangrijk is.”

Witteveen+Bos telt ruim negenhonderd werknemers. Het levert wereldwijd advies- en ingenieursdiensten voor projecten in de sectoren water, infrastructuur, milieu en bouw. Binnen de organisatie heeft MVO inmiddels een duidelijke plek gekregen. Een paar wapenfeiten. Het jaarlijkse CSR-rapport neemt een steeds belangrijker plaats in binnen het bedrijf. Witteveen+Bos stelt zich ten doel om de energie-efficiëntie van haar bedrijfsvoering te verbeteren en waar mogelijk energiegebruik en uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Het bedrijf rapporteert sinds 2012 halfjaarlijks haar emissie-inventaris, de doelstellingen en de voortgang op deze doelstellingen. En er is nu een branchegerichte toelichting

voor de CO₂-prestatieladder beschikbaar, die wordt ingezet door RWS.

Is dit allemaal Ritsema’s verdienste? “Ik heb daarin veel initiatief genomen. Maar ingenieurs zijn per definitie bezig met het inrichten van de maatschappij. Mijn eye-opener hier was: iedereen is op heel integere wijze bezig om dat zo goed mogelijk te doen. Het zijn allemaal mensen die zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij. Zo zit er ook innovatiedrang bij de meesten van mijn collega’s. Zij willen dingen uitvinden waardoor het leven beter wordt, zeker op technisch vlak.”

Dat uitgangspunt, zegt Ritsema, maakte het voor haar gemakkelijker om haar functie in te vullen. “En vooral ook om zelf gemotiveerd daarin te zijn, om potentie te zien, om al die mogelijkheden te zien. Want die zijn er heel veel. Ik heb wel een strijd moeten leveren en lever die nog steeds, maar dat heeft te maken met de veranderingen die je teweeg wilt brengen en dat is per definitie ingewikkeld. Daarnaast ben ik iemand die duurzaamheid en duurzame ontwikkeling in abstractie ziet en in die zin ook voor de muziek uitloopt. Ik denk in duurzame principes, in hoe de wereld eruit zou moeten zien en hoe je de



CSR-coördinator en adviseur duurzaamheid Jacobiene Ritsema: “Het in stand houden van je organisatie, dus het organisatiebelang, werkt tegen innovatieve constructies, andere economische modellen, andere financieringsstructuren.”

“Eigenbelang werkt duurzaamheid tegen”

“Het is belangrijk dat bedrijven beseffen dat duurzaam ondernemen een fundamenteel vraagstuk is.” Dat stelt associate professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. P+ vraagt hem de komende tijd op de zes grootste dilemma's van MVO-managers te reageren, in deze aparte rubriek. “Witteveen+Bos weet dat bijvoorbeeld watermanagement in Bangladesh belangrijk is, maar heeft de financiering van zo'n project wel nodig. De kracht ligt in de vraag: hoe kan een bedrijf op de lange termijn zo veel mogelijk impact hebben?”

Duurzaam ondernemen in een cultuur waar het organisatiebelang en het individuele belang binnen een bedrijf centraal staat, levert altijd een spanningsveld op”, reageert André Nijhof op het geformuleerde dilemma. “Garrett Hardin heeft dat treffend omschreven als ‘The tragedy of the commons’. Hij doelt daarmee op het fenomeen dat juist als je als individu of organisatie vanuit je eigenbelang werkt, dit ertoe kan leiden dat we niet duurzaam bezig zijn. Zelfs als we weten dat dit niet in ons langetermijnbelang is. Dat laatste vind ik ook mooi geïllustreerd in het interview met Jacobiene Ritsema. Witteveen+Bos weet dat op lange termijn het in ieders belang is om bijvoorbeeld sanities in Zuid-Afrika te regelen, maar ze hebben (nog) geen klant die hier voor wil betalen. Die uitdaging is herkenbaar. Dit hoor ik ook vaak van andere bedrijven.”

De oplossingen voor dit spanningsveld vinden we volgens Nijhof als we het omdraaien. “Het feit dat we een wederzijdse afhankelijkheid hebben bij het verduurzamen van ketens biedt altijd de mogelijkheid om daar partners bij te vinden. Soms uit onverwachte hoek, zoals overheden, ngo's of concurrenten. Kijk maar naar voorbeelden zoals DSM of Unilever, maar ook lokale initiatieven zoals Gijs of Mijn Boer. Zij werken er aan om een sector in beweging te krijgen.”

Nijhof zegt het eens te zijn met de benadering van Ritsema dat het binnen MVO niet om de thema's, maar om de principes gaat. “Je moet als bedrijf niet alleen rapporteren over je acties, het gaat juist ook om de onderliggende intenties. Een voorbeeld is de makelaar, die in één van de WTC-torens in New York kantoor had en op 9/11 alles kwijt

“Juist als je als individu of organisatie vanuit je eigenbelang werkt, kan dit ertoe leiden dat we niet duurzaam bezig zijn”

raakte. Hij ging diezelfde dag nog bellen om zijn bedrijf weer op te starten. Was hij nu zo gierig dat hij geen dag omzet wilde missen? Of wilde hij zijn klanten die ook hun kantoorruimte hadden verloren ontzorgen, zodat zij tijd hadden voor de trauma's van hun medewerkers? De onderliggende intentie doet er weldegelijk toe. Communiceer daar dan ook over.”

In zijn masterclass Duurzaam Ondernemen gebruikt Nijhof het model van Ken Wilber, waarin wordt gekeken naar het zichtbare gedrag en de structuren. Maar ook naar de onzichtbare kant: hoe zeker weten we dat MVO gedragen wordt? Want dat vormt uiteindelijk de basis van succesvol duurzaam ondernemen.

De vraag hoe de capaciteit van een bedrijf daar ingezet kan worden waar het nodig is, vindt Nijhof ook een belangrijke. “Jacobiene zegt dat dit lastig is vanwege ‘het keurslijf van het kapitalisme’. Ik spreek liever over systeemproblemen. We moeten nadenken over hoe we een businessmodel kunnen vernieuwen, zoals The Body Shop gedaan heeft in de cosmeticasector, en nu in de schoonmaaksector gebeurt onder aanvoering van Hago Next. We moeten met duurzame oplossingen komen; dat is dé manier om het probleem dat Jacobiene schetst op te lossen. En dat kan alleen als we dit koppelen aan innovatie.”

a.nijhof@nyenrode.nl



➤ drie P's van *people planet profit* met elkaar moet verweven. Hoe je welvaart en omgeving combineert. Dat is meer een conceptuele gedachte en daar loop ik tegenaan.”

Volgens Ritsema is het ultieme MVO voor een ingenieursbureau te zorgen dat de kennis die je in huis hebt daar terecht komt waar-ie het hardst nodig is. “Dat betekent dat je dijken moet gaan bouwen in Bangladesh bijvoorbeeld of daar aan watermanagement moet gaan doen, terwijl daar niet voldoende geld is om al die uren te betalen. Of dat je sanitatie moet regelen in Zuid-Afrika, schoon drinkwater, sanitair. Want daar zitten de problemen. En die kennis hebben wij.”

Het ingenieursbureau doet wel degelijk projecten in ontwikkelingslanden, zegt Ritsema, zoals sanitatie in Ghana, Burundi en Congo, maar meestal met inzet van ontwikkelings-gelden. Ondertussen is de zoektocht naar nieuwe financieringsmodellen moeilijk. “Het is heel lastig om uit het keurslijf van het kapitalisme te breken”, stelt ze. “Dat is het grootste dilemma voor het bedrijf als het om MVO gaat. Wat

betreft die sanitatie... het gaat nog niet lekker. We hebben een tijdje met Aqua for All gepraat over sanitatie, en met Cordaid hebben we een samenwerking gehad. Dat is er in principe nog steeds, maar het blijkt heel lastig om daar iets duurzaam uit te slepen. Dat verder gaat dan toch steeds weer: je moet je product verkopen. Daarom geloof ik dat het voort-bestaan van een bedrijf niet de corebusiness is. Je moet juist daar doorheen zien te breken. Dat is ook het meest ingewikkelde: hoe bereik je nu die systeemveranderingen? Want je loopt iedere keer tegen het besef aan dat je toch al die mensen in dienst moet proberen te houden en hen elke maand een fatsoenlijk salaris geven.”

Aan de ene kant vereist duurzaamheid dat we opkomen voor het collectieve belang, maar aan de andere kant moeten we dat doen in een cultuur waar organisatiebelang centraal staat. Hoe gaat Ritsema om met die spanning? Ze analyseert verder: “Het in stand houden van je organisatie, dus het organisatiebelang, werkt tegen innovatieve constructies, andere economische model-

len, andere financieringsstructuren. Je komt niet uit de cirkel van telkens maar winst maken en iedereen in dienst houden en dividend uitkeren voor degenen die veel geld hebben geïnvesteerd in aandelen. Die cirkel is heel lastig te doorbreken. Ik heb weleens voorgesteld om een fonds te maken, dan romen we wat van het dividend af. Maar ja, dan zit je wel met het probleem dat mensen misschien helemaal niet meer zo gemakkelijk instappen. Dus je zit eigenlijk vast in je systeem, zoals wij met z'n allen vastzitten aan het kapitalisme.”

Ze merkt dit ook als het bedrijf ‘uitstapjes’ wil maken. Lastig om met alle partners een casus te vinden waarin iedereen precies op dezelfde lijn zit. “Zo'n voorbeeld van sanitatie, daar was ik toen heel enthousiast over. Ik dacht: dan gaan we met z'n allen iets nieuws verzinnen, dat bijvoorbeeld mensen in Zuid-Afrika een deel van een waterzuiveringsinstallatie kunnen leasen. Dat we op een andere manier fondsen genereren en daar allemaal in investeren zodat we minimale winst maken. Maar dan is er weer iemand binnen zo'n samenwerkingsverband die heel graag zijn juist ontworpen

wc's in container kwijt wil in een sloppenwijk in Zuid-Afrika. Of een ander denkt: ik heb nu net contact met een Zuid-Afrikaanse aannemer dus dan kunnen wij dat op poten zetten. Dat eigenbelang komt dan toch weer om de hoek kijken, want zo zit de wereld nu eenmaal in elkaar.”

Maar hoe pakt Ritsema dat aan binnen het bedrijf? “Het is veel zoeken en ook veel aankarten en bediscussiëren. We hebben vorig jaar een discussie gevoerd over waarden. Zo ga ik om met die spanning: ik benoem het en zorg dat er binnen het bedrijf gepraat wordt met partners en senior-partners over waarden van Witteveen+Bos. Wat is nou belangrijker: het bedienen van de klant of het bedienen van de maatschappij? Daar hebben we vorig jaar intern over gediscussieerd en over gerapporteerd in ons CSR-rapport. Toen is onder meer duidelijk geworden dat het niet meer gaat om: ‘U wilt een brug, dus u krijgt een brug’, maar dat we de nadruk leggen op advies, zoals: ‘Ons lijkt een pont een betere oplossing.’”

In 2010 zijn bij Witteveen+Bos duurzame

“Dat eigenbelang komt dan toch weer om de hoek kijken, want zo zit de wereld nu eenmaal in elkaar”

ontwerpprincipes geformuleerd rond de gebieden natuur en klimaat, keten, participatie, optimalisatie van functies, welzijn en trias-principe. Dit laatste gaat uit van drie gedachten: beperk de vraag en voorkom onnodig gebruik, gebruik oneindige bronnen en gebruik eindige bronnen verstandig en efficiënt. “Ik heb heel erg mijn best gedaan om deze duurzame ontwerpprincipes uit te werken, in een gezamenlijk intern proces. Bewust abstract, uitgaande van de principes van duurzame ontwikkeling uit de klimaatconferentie in Rio, om te zorgen dat er nagedacht wordt over integrale kansen en heuse duurzame ontwikkeling, in plaats van de ‘makkelijke’ indeling in thema's pakken. Deze principes zijn geen sjabloon, maar vormen per project een leidraad. Ze nodigen uit tot innovatie.” De principes liggen er nu en zijn door verschillende lagen management bekrach-

tigd. “Bij het implementeren in de ontwerppraktijk is gebleken dat de neiging bestaat om terug te keren naar de thema's zoals water, bodem en energie. Voor mij was het belangrijk om toch vast te blijven houden aan de duurzame ontwerpprincipes en te zorgen dat de directie dit bleef ondersteunen. Sinds twee maanden wordt hierop nu een training Integraal Ontwerpen gegeven, want de materie is te complex om het zomaar vanuit jezelf op te pakken.” Tijdens deze training vallen er kwartjes, zegt Ritsema, maar het blijft een worsteling. “Het moet nu langzaam gaan bekliven. De directie staat hier achter en dat is het allerbelangrijkste. Ik heb hier drie jaar aan gewerkt. Dat betekende: steeds pushen, op de agenda blijven zetten en me niet van mijn à propos laten brengen. In onze praktijk schuilt het gevaar dat duurzaamheid technische gadgets worden, terwijl het nu juist gaat om maatschappelijke innovaties. Die moeten neerdwarrelen. De uitdaging zit 'm niet in het ontwerp van zonnecollectoren, maar juist in de vraag: hoe krijgen we iedereen aan de zonne-energie.”

j.ritsema@witteveenbos.nl

Wegomlegging

De MVO-doelen zijn al enige tijd geleden geformuleerd, hoewel ze regelmatig worden bijgesteld. Maar de praktijk is weerbarstig, zo merken Mark Konings en Daniela Voinea van de afdeling Corporate Responsibility van ASML in Veldhoven. Het bedrijf produceert machines die hoogwaardige chips fabriceren, technische hoogstandjes die nopen tot voortdurend innoveren. En dat staat soms op gespannen voet met de MVO-doelen. “We blijven meesturen en bewaken waar we voor staan”, zegt Konings. In deel 2 van deze serie over de zes grootste dilemma’s van MVO-managers aandacht voor de flexibiliteit van MVO-beleid binnen een organisatie.

Dilemma: MVO-managers moeten een helder plan maken, maar duurzaamheid is zo continu in beweging dat er geen vaststaande roadmap mogelijk is.

Van: Mark Konings en Daniela Voinea, Corporate Responsibility ASML

Het terrein aan De Run in Veldhoven is zo groot, dat er een plattgrondje aan te pas moet komen. Het interview met senior manager corporate responsibility and business continuity Mark Konings en manager corporate responsibility Daniela Voinea vindt plaats in gebouw acht, op de twaalfde verdieping, waar het uitzicht op de zonnige weiden en bossen in de omgeving naar andere bezigheden doet verlangen. Op dit terrein werken circa achtduizend mensen. Elders heeft ASML nog zo’n vijfduizend mensen aan het werk, in de VS en Azië. De finale van alle business van dit bedrijf vindt in Veldhoven zelf plaats. Hier worden zo’n tweehonderd machines per jaar gemaakt, vier types die allemaal hoogwaardige chips kunnen produceren.

Bij de gewone consument zal ASML dan ook niet erg bekend zijn, hoewel de chips wel dichtbij landen: in bijvoorbeeld mobiele telefoons van bekende merken. Het bedrijf werkt met ongeveer tachtig toeleveranciers uit Europa, Azië en de VS, en heeft klanten over de hele wereld. Vandaar dat business continuity een belangrijk element in de bedrijfsvoering is. “Het draait hier om beleid op de korte termijn”, licht Konings

toe. “Reageren op natuurrampen, calamiteiten en storingen. Toen de tsunami in Japan plaatsvond, werd een leverancier van een van onze toeleveranciers getroffen. Dat was voor ons een wake-up-call, omdat het invloed heeft op onze productie. Daarop hebben we nu beleid ontwikkeld, zodat de impact van dit soort onvoorspelbare gebeurtenissen zo klein mogelijk blijft.” Dit kortetermijnbeleid is sinds november vorig jaar samengevoegd met het MVO-beleid op de lange termijn. Voinea werkt al 2,5 jaar als MVO-manager bij ASML, Konings is daar nu als hoofd aan toegevoegd. Samen vormen ze de afdeling corporate responsibility. Maar aandacht voor duurzaamheid was er al langer, zegt Voinea. “In het begin was er een focus op milieu, gezondheid en veiligheid en de sociale component en dat is langzaam verbreed naar duurzaamheid en een vastgelegde CR-strategie.”

Zo’n tachtig toeleveranciers die ook nog eens 80 à 90 procent van de onderdelen in de machines aanleveren, dat vraagt om nauwe samenwerking. “We werken in een open structuur samen”, zegt Konings. “We ontwikkelen als het ware samen.” Weinig toeleveranciers zitten in Azië, benadrukken beiden; het merendeel komt uit de Westerse wereld. Alle toeleveranciers hebben een gedragscode ondertekend die ontworpen is door de EICC, de Electronic Industry Citizenship Coalition, die de technologische industrie helpt bij het

verduurzamen van de sector. “We vragen om self-assessments, maar we doen ook zelf audits”, vult Voinea aan. “Ze worden getoetst langs de zogenoemde QLTCs-lijn: op quality, logistics, technology en cost management en sustainability.”

Het proces richting MVO is in de loop der jaren bij ASML steeds zichtbaarder geworden, niet alleen door het inrichten van een CR-afdeling, maar ook door de benoeming van een zogenoemde Corporate Risk and Sustainability Board. Op basis van een richtlijn van het Global Reporting Initiative zijn de belangrijkste thema’s door de senior managers op een rij gezet. Daaruit zijn achttien thema’s voortgekomen, die deels voor het bedrijf en deels in het algemeen van belang zijn. Zo zijn er afspraken over ‘verantwoordelijk gedrag en efficiënte processen’, waarvan ondernemingsethiek en mensenrechten, maar ook conflict mineralen onderdeel uitmaken. Daarnaast zijn er concrete streefdoelen die gekoppeld zijn aan het technologische leiderschap van het bedrijf, duurzaam personeelsbeleid en duurzame relaties met klanten en toeleveranciers.

“We zitten nog in het proces van meten”, zegt Konings. “Onze doelen voor 2010-2015 lopen ten einde. Uitdaging voor het komende jaar is de strategie voor 2015-2020 te definiëren en te onderzoeken hoe we de doelen gaan meten.”

Het bedrijf ontwerpt het nieuwste van de nieuwste technologie en dat maakt de



Daniela Voinea en Mark Konings van de CR-afdeling van ASML: “Je ziet dat de hele organisatie op innovatie gefocust is en daardoor blijft er minder tijd over voor duurzaamheid in productontwikkeling.”

“Visie op de toekomst noodzakelijk”

De stip op de horizon, daar draait het om in het duurzaamheidsbeleid van een organisatie. “In onze masterclass Duurzaam Ondernemen werken we altijd aan een visie voor de toekomst. Het moet vaststaan wat een organisatie in drie of vijf jaar bereikt wil hebben. Pas daarna kun je keuzes maken, ook als tijden of situaties veranderen.” Zo reageert *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit op de casus van ASML.

Nijhof volgt ASML al enige jaren en kent het bedrijf redelijk goed. “Het bedrijf is vooral gefocust op continue innovatie. Dat is de kracht van dit bedrijf, maar hoe verhoudt zich dat tot MVO? De perceptie is dat duurzaamheid innovatie vertraagt. Dat kan best. Het is geen ideale wereld waarin we leven. Dus lijken we geregeld voor de keuze te staan: ofwel minder duurzaamheid of minder innovatie.” Het kan echter ook anders. In de tweede module van de masterclass Duurzaam Ondernemen die Nijhof op Nyenrode geeft, staat het benutten van innovatiekracht centraal. “Dat bespreken we onder meer aan de hand van een artikel van managementgoeroe Prahalad: ‘Why sustainability is now the key driver of innovation’. Daarin pleit hij juist voor de verbinding tussen duurzaamheid en innovatie. Hoe? In de masterclass werken we aan een ambitie voor de toekomst. Bijvoorbeeld: in 2020 willen we dit en dat bereikt hebben. Die ambitie

moet vaststaan, waarna je vervolgens je keuzes maakt. Bij ASML mis ik de stip op de horizon: daar willen ze heen. Juist omdat die praktijk zo weerbarstig is, is die stip op de horizon zo belangrijk. MVO-doelen zijn wat anders dan een visie. Als ze die visie toevoegen, dan zullen de innovatiekracht en duurzaamheid elkaar aanvullen.”

Nijhof noemt voorbeelden van grote bedrijven zoals ‘Climbing Mount Sustainability’ van Interface en ‘Groei mogelijk maken die is losgekoppeld van milieu impact’ van Unilever. Maar ook bij kleine bedrijven vind je dergelijke voorbeelden. Een bedrijf dat hem aan het hart gaat: Rondeel Eieren. “Dat is een klein bedrijf dat onderdeel is van het concern Vencomatic. In 2003 is een aantal partijen, waaronder Vencomatic, rond de tafel gaan zitten met de vraag: hoe ontwikkelen we nu het gouden ei? De eierenindustrie heeft met een aantal grote

“De perceptie is dat duurzaamheid innovatie vertraagt. Dat kan best. Het is geen ideale wereld waarin we leven”

problemen te kampen, zoals dierenwelzijn, mestproblematiek en besmettingsgevaar. Ze formuleerden de ideale keten en namen daarop concrete stappen. Dat heeft tot de oprichting van het bedrijf Rondeel geleid. Inmiddels heeft Rondeel drie stallen in Nederland geopend en een mini-Rondeel vlakbij Amsterdam Rai. Iedereen kan zien hoe de kippen daar leven in de stallen, waar het dag- en nachtritme wordt nagebootst. De stallen zijn overdekt, zodat de kippen niet besmet worden door overvliegende vogels. Op dit moment krijgen ze nog geen organisch voer, omdat dat de eieren uit de markt zou prijzen. Maar het past bij de visie op het Gouden Ei om dat wel toe te voegen zodra het kan. Zo’n visie biedt houvast om ketenpartners met elkaar te verbinden en het is een mooi voorbeeld van hoe je met de spanning tussen beleid en praktijk om kunt gaan.”

In de masterclass werkt Nijhof met het framework van The Natural Step. “Het is een kader dat helpt bij het ontwikkelen van een *roadmap*. Het gaat uit van de ABCD-insteek: Awareness (in een bedrijf), Baseline analysis (waar staat het bedrijf nu), Compelling vision (commitment aangaan) en Down to action (vanuit het nu acties en wensen formuleren). B en D zijn volgens mij wel goed bij ASML, maar ik mis de A en C. Als het hen lukt om C goed te ontwikkelen, dan komt A vanzelf.” ■ a.nijhof@nyenrode.nl



“De perceptie heerst dat duurzaamheid het innovatieproces vertraagt en onduidelijk is wat precies de toegevoegde waarde is als het gaat om planet en people”

praktijk van MVO soms weerbarstig, legt Konings uit. “We zijn continu aan het innoveren en het kost veel moeite om dat vast te houden. De grootte van de chip die door onze apparaten wordt gemaakt, blijft constant dezelfde, maar de capaciteit en kwaliteit ervan moeten groter en de kosten lager. We lopen hier heel erg in voorop en die positie willen we natuurlijk houden.”

De kunst is om een goedwerkend product zo snel mogelijk op de markt te brengen. “Ter illustratie: in elke nieuwe iPhone of Samsung zit een nieuw model chip, met meer mogelijkheden en meer energie-efficiëntie. We spenderen heel veel geld aan onderzoek en ontwikkeling; zelfs in crisistijd is dat een significant bedrag gebleven. Je ziet dat de hele organisatie hier-

op gefocust is en daardoor blijft er minder tijd over voor duurzaamheid in product-ontwikkeling.” Voinea vult aan: “We moeten dus een balans zoeken tussen de snelle technologische verbeteringen en de focus op duurzaamheid.” En daar heb je de hele organisatie bij nodig. “Maar de perceptie heerst dat duurzaamheid het innovatieproces ver-

traagt en het onduidelijk is wat precies de toegevoegde waarde is als het gaat om planet en people. Die overtuiging is nog niet neergedaald op de werkvloer.” Daarin lopen ze ook tegen praktische problemen aan. Voinea: “Je kunt de kwaliteitswaarde moeilijker meten dan de financiële waarde. Dit is ook een van onze uitdagingen voor de komende tijd: de sociale en milieuwaarde (naast de economische) beter in kaart brengen.” Dat duurzaamheid het innovatieproces zou vertragen is nog niet onderzocht, maar beiden zien het belang daarvan. Konings: “Als je hier een proces wilt veranderen, moet je de bijdrage duidelijk zien te maken. Maar de belangen lijken af en toe tegenstrijdig. Het bestuur is overtuigd van de noodzaak tot MVO, maar als de klant zo snel mogelijk een machine wil, dan zou je bijna moeten kiezen: de machine op tijd af of meer duurzaamheid.”

Uiteindelijk, zeggen beiden, moeten ze daar een business case van maken. Konings noemt nog een voorbeeld. “Het energieverbruik bij het ontwikkelen van de verschil-

lende typen machines is in de loop der jaren alleen maar toegenomen. Zou dat iets minder kunnen? En wat levert dat op voor onze klanten? De focus bij ASML ligt op functionaliteit, gedreven door klanten die erom vragen. Vragen om onderzoek is geen probleem, want het bestuur draagt het CR-beleid. Maar de werkvloer kan wel eens andere prioriteiten leggen.” Sinds dit jaar worden de leden van de Raad van Bestuur, maar ook de senior managers financieel geraakt als de doelen niet gehaald worden. Hun bonus is voor een deel gekoppeld aan het behalen van de CR-doelen. “Het MVO-proces gaat nu vooral nog top-down. We hebben wel zogenoemde thema-owners die de mensen op de werkvloer aansturen, en uiteindelijk moet het daar allemaal gebeuren.” Het is een kwestie van volhouden en continu terugkomen op de MVO-thema’s, zo vat Voinea hun werk samen. “In de afgelopen 2,5 jaar zijn we wel gegroeid wat betreft bewustzijn en verantwoordelijkheid. Ik blijf zelf wel realistisch, want er zijn heel veel ballen in de lucht te houden en we hebben met heel veel verschillende belan-

gen te maken. Het gaat hier niet over goede doelen, maar over wat echt relevant is voor ASML en zijn stakeholders nu en op lange termijn. Met de huidige gang van zaken ben ik al blij, want je ziet dat er wat beweegt.”

Dat ‘heldere pad’ richting MVO is er dus. Maar duurzaamheid is zo gecompliceerd en in continue verandering is dat er geen vaststaande *roadmap* mogelijk is, zo luidt de stelling. Hoe gaan zij om met dit dilemma? Konings: “Als we deze *roadmap* uitvoeren, dan gaan we ergens naartoe. Maar in onze markt zitten veel meer onzekerheden. Als wij bijvoorbeeld niet meer meerwaarde aan een chip kunnen toevoegen, meer mogelijkheden en minder energieverbruik, dan worden we een ander bedrijf. Maar deze CR-strategie is wel gebaseerd op die continue innovaties.” Voinea voegt eraan toe dat de thema’s wel elk jaar worden bijgesteld. “Onze *roadmap* is niet statisch. Belangrijk is te blijven meesturen en te bewaken waar we voor staan.” ■

mark.konings@asml.com
daniela.voinea@asml.com

Herijken van leiderschap

MVO-beleid was er al binnen Amsterdam RAI toen Marjolijn Krul in 2011 als MVO-manager begon, want de organisatie deed al heel veel op het vlak van people, planet en profit. Haar uitdaging zag ze vooral in de procesmatige kant: hoe creëer je een breed draagvlak en maak je mensen medeverantwoordelijk? “Duurzaamheid is heel breed, het is een containerbegrip. MVO-managers moeten er iets praktisch van maken en mensen helpen bewust te kiezen.”

Dilemma: Als MVO-manager kun je veel bereiken door initiatief te nemen tot verandering, maar je loopt daardoor wel het risico dat de voortgang van die verandering te veel van jou afhankelijk wordt.

Van: Marjolijn Krul, MVO-manager RAI

Ze is slechts twee dagen per week MVO-manager bij Amsterdam RAI. De andere dagen vult ze met het managen van projecten binnen deze organisatie. Marjolijn Krul (1981) ziet daarvan vooral de voordelen. “Het is een mooie combinatie. Als projectmanager leer je de organisatie goed kennen en dat is handig bij het implementeren van het MVO-beleid. Het combineren van deze twee banen gaat hartstikke goed, mits je zelf je grenzen aangeeft en er flexibel mee omgaat.” RAI Amsterdam telt zo’n 400 medewerkers. In 2008 werd voor het eerst een full-time MVO-manager aangesteld, die een vijfjarenplan opstelde. “Tijdens de crisis schoof zij door naar een andere baan”, vertelt Krul in de nieuwe Social Hub op de onderste verdieping van het Elicium van de RAI, waar personeel in alle rust kan overleggen en werken. “De directie besloot haar niet te vervangen, maar twintig

MVO-ambassadeurs aan te stellen. Dit zijn medewerkers met een intrinsieke motivatie voor MVO. Uitvoering van het vijfjarenplan bleek echter lastig, omdat niemand van de ambassadeurs een primaire MVO-focus had; ze deden dit naast hun reguliere baan. Daarom ben ik in 2011 aangesteld.”

Krul vloog er met volle motivatie in. “Ik wilde heel graag deze baan”, zegt ze. Lachend: “Nu kan ik eindelijk mijn innerlijke geitenwollensokken uitleven. Op de middelbare school was ik al bezig met duurzaamheid. Daar heb ik er bijvoorbeeld met een paar leerlingen voor gezorgd dat we duurzame koffie konden drinken. Later was ik nog betrokken bij een Postbus-51-spotje over biologisch eten. Die drive is door mijn studie bedrijfskunde niet veranderd. Ik ben altijd blijven lezen en leren over duurzaamheid.” De baan kwam drie jaar geleden vrij en Krul stapte meteen naar de directeur die MVO onder zijn hoede heeft. “Deze baan wil ik hebben, zei ik. Natuurlijk moest ik nog even solliciteren, maar ik ben het geworden. En ik vind het ook heel leuk. Het is een leuk bedrijf en ik krijg er energie van. Hier heeft iedereen zo veel ideeën over duurzaamheid. Er is bijvoorbeeld een

afdeling die spontaan besloot de koffieprut in te zamelen voor het maken van oesterzwamkroketjes. ‘Het zou zo leuk zijn als die in het aanbod van het Grand Café kwamen’, zeiden ze. MVO is hier een organisch proces.”

Aan MVO doet Amsterdam RAI veel. “We doen heel veel, ik ben echt beretrots”, zegt Krul. Binnen verschillende thema’s wordt gewerkt aan duurzaamheid, zoals energie en klimaat, mobiliteit en water. Een paar wapenfeiten: alle elektriciteit bij Amsterdam RAI, ook voor de exposanten en bezoekers, is afkomstig van duurzame energiebronnen. Omdat er geen fossiele brandstoffen worden gebruikt, is de CO₂-uitstoot heel laag. Het RAI Elicium is energiezuinig gebouwd en verbruikt 60 procent minder energie dan te doen gebruikelijk. Van de 45 duizend ton afval die jaarlijks door beurzen en congressen bij Amsterdam RAI wordt geproduceerd, wordt 50 procent direct gescheiden. De RAI voert een duurzaam inkoopbeleid en ondersteunt organisaties bij het duurzaam organiseren van een evenement.

Nog een opmerkelijk wapenfeit: sinds september 2011 vaart er een elektrisch aangedreven schip van Mokum Mariteam door de grachten naar Amsterdam RAI, als



Marjolijn Krul is MVO-manager bij Amsterdam RAI: “Je moet ervoor oppassen dat het beleid van jou afhankelijk wordt. Door de invoering van een structuur met een board en beleidsterreineigenaren heb ik meer mensen medeverantwoordelijk gemaakt.”

“Hoe meer mensen, hoe sterker het MVO”

“Een mooie illustratie van het herijken van leiderschap”, noemt *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit de aanpak van MVO-manager Marjolijn Krul binnen Amsterdam RAI. Hij beschouwt dit als dé manier om MVO niet te veel afhankelijk van één persoon te maken. Wel is het zaak de juiste balans tussen top-down en bottom-up te vinden. “In onze masterclass Duurzaam Ondernemen gaan we altijd in op het stimuleren van het *social intrapreneurship*.”

Blijft de verantwoordelijkheid en het initiatief tot MVO te veel aan één persoon hangen, dan lopen organisaties het risico dat bij vertrek van die persoon het beleid instort. “Dat zag je indertijd ook bij Amsterdam RAI: toen de MVO-manager naar een andere functie vertrok, liep het vast”, zegt Nijhof. “Je hebt iemand nodig die impulsen geeft. Marjolijn heeft dit goed opgepakt en verbreed naar een MVO Board en het aanstellen van ‘beleidsterreineigenaren’.”

Binnen Amsterdam RAI heerst een goede dynamiek, vindt Nijhof. Soms gaan de plannen bottom-up, soms top-down. “Het is cruciaal dat je anderen hierin meeneemt. Verduurzamen is een werkwoord, maatschappelijk verantwoord ondernemen eveneens. Iedereen moet mee. Daarom luidt mijn algemene advies: hoe meer mensen je mee kunt krijgen, hoe sterker MVO in de organisatie naar voren komt.”

De manier waarop managers zo’n draagvlak creëren kan verschillen. “Je

denkt al snel aan interne betrokkenheid, maar duurzaamheid betreft alle stakeholders. Triodos doet dit bijvoorbeeld door af en toe voor een directievergadering enkele klanten uit te nodigen, want zij hebben ook een visie en kunnen hun mening inbrengen. Ik weet uit bronnen dat ze dit als een van de meest impactvolle bijeenkomsten beschouwen. Je kunt dus niet alleen intern, maar ook extern de dialoog zoeken en daarmee medeverantwoordelijkheid creëren.”

Nijhof noemt nog een voorbeeld. Nieuwe inkoopmanagers bij de Hema zijn verplicht in hun eerste jaar bij twee toeleveranciers in het buitenland enkele dagen op bezoek te gaan en met hen in gesprek te gaan. Ze kunnen dan ter plekke zien wat ‘vrijwillig overwerk’ op de werkvloer betekent of hoe kinderopvang bij dat bedrijf uitpakt. En ze kunnen met eigen ogen de arbeidsomstandigheden zien. “De gedachte hierachter is dat als je op papier instructies geeft, dit vaak tot dode letters leidt. Je kunt beter gesprekken voeren, dat heeft meer impact en je geeft zo’n toeleverancier dan de kans leiderschap te tonen en met MVO aan de slag te gaan. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt de nadruk op actie. Daarom vind ik dit een betere term dan het Engelse *corporate social responsibility*. Daarin zit meer een oordeel opgesloten: hoe sociaal verantwoord ben jij? In ondernemen zit al actie opgesloten, en daar draait het om.”

“Verduurzamen is een werkwoord”

De juiste balans vinden tussen top-down en bottom-up is nog een uitdaging, stelt Nijhof. “In onze masterclass gaan we in op het *social intrapreneurship*. Dit betekent dat een organisatie ruimte biedt aan medewerkers om zich als ondernemers te gedragen op een sociale manier. Uit onderzoek blijkt dat 30 procent van de werknemers de *mindset* heeft om op basis van maatschappelijke betrokkenheid met ideeën te komen en die ook zelf uit te werken. Zoals in het voorbeeld van Marjolijn met de koffieprut en de oesterzwammen. In de realiteit gebeurt dit niet vaak, omdat organisaties er niet op ingesteld zijn. Daar liggen nog kansen; je kunt in je organisatie een onderstroom creëren die nieuwe ideeën naar boven haalt en de vrijheid biedt die uit te voeren.”

Ook top-down zijn er manieren te vinden, bijvoorbeeld door MVO onderdeel van de hele planning- en controlecyclus te laten zijn. “Nu is die vaak op de financiële kant gericht, maar de people- en planet-kant is ook heel belangrijk en maakt je organisatie krachtig. Een praktische invulling hiervan is mee te doen aan de Transparantie Benchmark van het ministerie van Economische Zaken. Ik hoor vaak van bedrijven dat ze in het begin denken dat dit vooral belangrijk is wat betreft de externe stakeholders, want zo creëren ze transparantie. Maar tijdens het traject ontdekken ze dat deze methode ook intern veel inzicht en informatie geeft over de stand van zaken van MVO binnen de organisatie.” ■

a.nijhof@nyenrode.nl



➤ milieuvriendelijk alternatief voor vervoer van afval over de weg. Met een volle lading kan Mokum Mariteam – de inzameling van retourvracht meegerkend – vijf à zes svrachtwagens vervangen.

Het zijn vooruitstrevende acties binnen een branche die nogal ‘traditioneel’ is, volgens Krul. “Je merkt dat de verschillen tussen bedrijven groot zijn. We zijn bijvoorbeeld heel goed in afvalscheiding. Iedereen, van groot tot klein, kan afval aanbieden. Op de vloer lopen onze milieucontroleurs om exploitanten te adviseren over afval. Sommige partijen vinden dat leuk en denken mee, anderen zeggen: leuk voor jullie. We zijn een facilitair bedrijf; we kunnen alleen informeren.”

Toen Krul de draad van haar voorgangster oppakte, had ze nog twee jaar van het uitgestippelde MVO-beleid te gaan. “Ik ben langzaam gaan nadenken hoe we dit verder konden uitbouwen. Het was beleid dat door één persoon was bedacht en in de organisatie was ingebracht. Voor sommige afdelingen was dat lastig, omdat het niet uit henzelf kwam. Het eerste jaar heb ik

vooral benut om kennis op te doen en de gang van zaken te bestuderen.”

Inhoudelijk bleek Amsterdam RAI al een heel eind op weg. Kruls uitdaging werd een andere. “Ik wilde het beleid meer structuur geven, wat formeler in de organisatie vastleggen. Het leek me verstandig om een MVO Board samen te stellen. We hebben met verschillende divisies te maken, en daar wilde ik draagvlak creëren. Samen met die divisies ben ik eind 2012 aan de slag gegaan met het formuleren van het nieuwe beleid. Daaruit is voorjaar 2013 op 15 beleidsterreinen een ambitie opgesteld.” Vervolgens zijn er evenveel ‘beleidsterreineigenaren’ gevonden met wie ze op zoek ging naar een andere aanpak. “Ze hebben allemaal voor hun eigen divisie op verschillende bedrijfsterreinen de ambities geformuleerd. Per terrein was er één verantwoordelijke. Wat had hij nodig om zijn MVO-ambitie te bereiken? Met dat uitgangspunt werden doelstellingen en activiteiten geformuleerd. In sessies rond de thema’s people, planet en profit hebben we die doorgesproken.”



Marjolijn Krul: “Dat wij als eerste in Europa het Gouden EarthCheck-certificaat hebben ontvangen, dat zegt iets.”

Inmiddels liggen er 15 MVO-plannen. “Die zijn heel concreet, maar moeten nog zichtbaar worden gemaakt voor iedereen. Onze aanpak is nog steeds ‘work in progress’. Dit jaar moet het in de organisatie gegoten worden.” Welk plan vindt ze echt bijzonder? Krul kan niet goed kiezen, want er gebeurt zo veel. Dan noemt ze de bouw van het nieuwe multifunctionele vergader- en congresgebouw Amtrium. “Daarvoor hebben we het Breeam Excellent-certificaat van de Dutch Green Building Council gekregen. Dit is een keurmerk voor de duurzaamheid van een gebouw. De standaard hiervoor is met ons en met de ontwikkeling van het gebouw neergezet. Het Amtrium heeft bijvoorbeeld zonnepanelen, een verticale tuin met kruiden die we in het restaurant kunnen gebruiken, en veel natuurlijk licht.”

De organisatie heeft meer keurmerken in de wacht gesleept. Zoals het Gouden keurmerk van de EarthCheck dankzij een stabiel gevoerd MVO-beleid, de manier waarop ze omgaan met het afval, water en energie en het HRM-beleid. Ook kreeg het

bedrijf het gouden Green Key-keurmerk voor duurzame bedrijven in de markt van vergader- en congreslocaties. En daarmee komt de ambitie om in de congres- en evenementenindustrie Europese koploper te zijn op het gebied van duurzaamheid dichterbij.

“Wat ons helpt, is zichtbaarheid”, stelt Krul. “Dat wij als eerste in Europa het Gouden EarthCheck-certificaat hebben ontvangen, dat zegt iets. We zijn als medewerkers allemaal trots op dergelijke resultaten. Iedereen snapt dat we duurzaam werken, maar niet iedereen ziet de mogelijkheden op de eigen werkplek. Daar ligt voor mij nog een uitdaging.” De 15 beleidsterreineigenaren, de MVO-Board en de 22 MVO-ambassadeurs helpen haar aardig op weg. “Ik wilde het zelf graag op deze manier organiseren. In het begin merkte ik heel sterk dat mensen meteen naar mij keken: hoe gaan we dit aanpakken? In die zin klopt het dilemma wel: je moet ervoor oppassen dat het beleid van jou afhankelijk wordt. Door de invoering van deze structuur met een board en de

beleidsterreineigenaren heb ik meer mensen medeverantwoordelijk gemaakt.”

Krul waarschuwt voor een veelvoorkomende valkuil. “MVO-managers lopen meestal ver voor de troepen uit. Daarmee bereik je wel heel veel, maar je moet je acties ook goed afstemmen op het type organisatie, ervoor zorgen dat de veranderingen en het tempo erin passen. En dat kan als je de afdelingsmanagers bij het beleid betreft.” Duurzaamheid is heel breed, stelt Krul, “het is een containerbegrip. Medewerkers denken al snel dat ze het beste jongetje van de klas moeten zijn als je begint met duurzaamheid. Maar MVO gaat juist om bewuste keuzes. MVO-managers moeten het klein maken, het containerbegrip omzetten in iets praktisch en mensen helpen bewust te kiezen. Het is niet zwart of wit, alles of niets. Mensen moeten beseffen dat elk stapje helpt. Daarom is een gezamenlijke aanpak zo belangrijk.” ■

m.krul@rai.nl

MVO als organisatiekarakteristiek

Is MVO een stokpaardje van de directie? Van de MVO-manager? Of van de werkvloer? Als het goed geïmplementeerd wordt, gaat het in de genen zitten en wordt MVO van iedereen. MVO-manager Wendy van Beest (1977) is samen met een collega aan de slag gegaan om het interne en externe MVO-beleid in de haarvaten van de bank NIBC te krijgen. En met succes. Lachend zegt ze: "Zij het dat de vleesloze dag uit den boze blijft."

Dilemma: Aan de ene kant is het voor de MVO-manager cruciaal om de steun te hebben van een persoon in de directie, maar als dat ene directielid vertrekt, wordt daarmee de bodem onder het draagvlak weggetrokken.

Van: MVO-manager Wendy van Beest van de bank NIBC

Pal tegenover het Vredespaleis in Den Haag staat een groot modern gebouw met een bescheiden logo: NIBC. Voorheen heette deze bank de Nationale Investeringsbank, in 1945 opgericht om de wederopbouw van Nederland te financieren. NIBC richt zich nu op financiering en leningen voor grote gebeurtenissen, zoals overnames, fusies of overdrachten binnen familiebedrijven. Verder verleent het advies en investeert het mee in projecten. Sinds 2008 is het voor particulieren mogelijk online te sparen bij NIBC en sinds vorig jaar verstrekt de bank ook hypotheek via derden. De bank telt zo'n zeshonderd medewerkers en heeft (kleinere) vestigingen in Brussel, Frankfurt en Londen. Wendy van Beest vormt sinds vier jaar samen met een collega de MVO-afdeling van de bank. "Daarvoor was ik assistent van de CEO. Ik was hier op tijdelijke basis in verband met een verlof van een collega. Toen kwam er een nieuwe CFO, die zei dat het hele MVO-stuk binnen de bank beter kon en dat we hier actiever mee aan de slag

moesten. Hij heeft een aantal mensen bij elkaar gezocht die hier affiniteit mee hadden. Zelf had ik altijd wel iets met duurzaamheid, met verantwoord omgaan met deze wereld." Hun eerste stap was het in kaart brengen van al bestaande MVO-initiatieven. "De ene afdeling wist soms niet wat de andere deed, dus er bestond ook geen samenhang. Uiteindelijk hebben wij hierop beleid geschreven." Het beleidskader ontwikkelden ze in samenspraak met mensen uit de sectoren. "Bijvoorbeeld de sector olie en gas: hoe ga je daar mee om? Wat zijn de standaarden? Hoe zit het met milieuzaken, hoe gaan die bedrijven om met hun personeel? We hebben samen met hen gekeken wat het beste beleid hierin is. In het begin vonden ze dat moeilijk en soms zeiden wij: 'Maar we gaan toch nog een stapje verder in de criteria.' Uiteindelijk heeft dit wel geholpen in het draagvlak."

Daarna stelden ze een soort *toolkit* samen, een instrument dat medewerkers kunnen gebruiken als ze met de klant aan de slag gaan. Van Beest legt uit: "Daarin zitten vragen als: hoe gaan klanten om met de rechten van de werknemers? Ook zit er een lijst van landen met een verhoogd risico in. Daarnaast zijn er een aantal dingen die we uitsluiten. Bijvoorbeeld clustermunificatie, dat is sowieso wettelijk verboden. Maar we kijken ook met verhoogde aandacht naar de tabaksindustrie. Wij doen wel aan olie-

en gasfinanciering. Er zijn inderdaad duurzame banken die dit uitsluiten, maar wij vinden dat de wereld nog niet kan draaien zonder olie en gas. Dan moet dat maar liever met bedrijven die daar verantwoord mee omgaan. We gaan altijd met de klant in gesprek, we zoeken altijd de dialoog, want we willen wel iets op gang brengen. Doel is de missie verder te brengen." Die missie luidt: voor middelgrote bedrijven en ondernemers wil NIBC de bank van hun eerste keus zijn. "Als afdeling hebben we hier aan toegevoegd: bedrijven die op een duurzame manier opereren zijn de bedrijven van de toekomst." Het MVO-beleid intern is inmiddels goed op orde, zegt Van Beest. "Maar dat was in het begin een lastig proces. Mensen houden van nature niet van verandering. Extra checks in hun werk, daar zitten mensen niet op te wachten. Sommigen omarmden het, maar er was ook weerstand." Sinds 2010 wordt binnen NIBC ieder jaar een medewerkerstevredenheid-onderzoek gedaan. De belangrijkste MVO-vraag in dit onderzoek is of medewerkers weten wat NIBC op MVO-gebied doet. "De bekendheid met ons beleid is sinds 2010 significant toegenomen. We hebben dan ook veel interne trainingen georganiseerd, specialisten in huis gehaald die voorlichting gaven en via een nieuwsbrief zo veel mogelijk gecommuniceerd. We gingen constant het gesprek aan. Als mensen aangaven dat ze het lastig vonden om bepaalde vragen



MVO-manager Wendy van Beest van NIBC: "Als collega's aangaven dat ze het lastig vonden om bepaalde MVO-vragen aan klanten te stellen, boden we aan mee te gaan."

“Lakmoesproef voor MVO”

Een goed voorbeeld van radicaal bottom-up beleid, zo ziet associate professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit het proces binnen NIBC. “Meestal gaat het top-down, als het initiatief van de CEO komt. Het was een bewuste keuze om alle medewerkers erbij te betrekken. Dat maakt NIBC uniek.”

In het interview met Wendy van Beest komt duidelijk het spanningsveld naar voren, vindt Nijhof: “De topman wil met MVO aan de slag, maar de organisatie moet wel mee. Het is heel mooi als het beleid getrokken wordt vanuit de top, maar dat maakt MVO wel kwetsbaar. Dan wordt het al snel gezien als hobby en houden mensen afstand van het beleid. Vertrekt de topman, dan is het risico aanwezig dat hij het MVO-beleid meeneemt.”

Hoe diep zit MVO verankerd in je organisatie?

Die *proof of the pudding* wordt duidelijk bij overname van het bedrijf of vertrek van een topman, zegt Nijhof. “Als het zo verankerd zit, zoals bijvoorbeeld bij Unilever, waar juist de toeleveranciers graag met dit bedrijf samenwerken vanwege het duurzaamheidsbeleid, dan is het niet zo gemakkelijk om het MVO-beleid af te schaffen. Dan merkt een opkoper vanzelf dat zo'n bedrijf zo goed loopt vanwege dat MVO-beleid. Als-ie dat niet zou merken, dan is dat vooral dom.” Hij noemt ook het voorbeeld van L'Oréal, dat in 2006 de 'natuurlijke' cosmeticaketen Body Shop opkocht. “L'Oréal heeft zelfs het beleid van Body Shop gebruikt om andere delen in haar bedrijf te verduur-zamen. Dan weet je dat je het MVO-beleid onafhankelijk van de persoon hebt gemaakt. Zo'n overname is de lakmoesproef voor MVO.”

“Het gaat om de balans tussen structuur, cultuur en gedrag”

NIBC zat vier jaar geleden nog in een situatie waarin geen MVO-beleid bestond en er nog geen samenhang was in de MVO-activiteiten. “Het model van Ken Wilber is niet alleen nuttig bij de invoering van een MVO-beleid, zoals Wendy van Beest al zei. Met dit model is ook onderzoek gedaan naar geslaagde invoeringen. Daaruit blijkt dat 40 procent van de succesfactoren te maken heeft met structurelementen zoals een checklist, *e-learning*-tools en een gedragscode binnen de organisatie. Maar 60 procent zit in andere elementen, zoals de cultuur van de organisatie, het gedrag van de medewerkers en de *mindset* van de medewerkers. Als het MVO-beleid puur afhankelijk is van de directeur, dan krijg je die laatste drie factoren niet van de grond. Het gaat dus om de balans tussen structuur, cultuur en gedrag.” ■ a.nijhof@nyenrode.nl



Wendy van Beest: “Net toen we MVO-beleid hadden opgesteld over de maximale leeftijd van schepen die we nog wilden financieren, kwam er een deal langs met schepen die ouder waren.”

aan klanten te stellen, boden we aan mee te gaan. Uiteindelijk zijn we nu zover dat het geheel is geaccepteerd als vast onderdeel van het transactieproces.” Speciale aandacht in het maken van MVO-beleid ging uit naar de invulling van het *profit*-beleid. “We vinden het belangrijk op een sociale manier in onze omgeving te staan. Voorheen deden we aan sponsoring, maar we wilden ook onze medewerkers betrekken bij de projecten. We zijn een bedrijf in Den Haag dat destijds was opgezet voor de wederopbouw in Nederland. Een waterput slaan in Afrika is een prachtig gebaar, maar in Den Haag is ook nog veel te doen.” De criteria die de bank hierin hanteert zijn jeugd, educatie en lokaal. “We hebben bijvoorbeeld een budget-coachingsproject opgezet voor vmbo-leerlingen. In basisscholen voeren we een educatieproject over kunst, in samenwerking met het Maurits-huis. Medewerkers vinden dit ontzettend leuk, want zij komen meestal niet in achterstandswijken. Verder is NIBC partner van de Our Oceans Challenge, het platform waar ondernemers en uitvinders hun ideeën voor een schone en gezonde oceaan uitwisselen en verbeteren. We hebben een aantal medewerkers die hier enthousiast mee aan de slag zijn gegaan.”

Hobbels bij de invoering waren er ook. “We hadden net ons beleid klaar”, vertelt Van Beest. “Daarin is onder andere ons scheepvaartbeleid opgenomen, waarin staat hoe oud schepen maximaal mogen zijn, willen we er nog in investeren. Een paar weken erna werd een deal gesloten waarin de schepen net wat ouder waren. ‘Kunnen we het beleid dan niet aanpassen?’ was de reactie. De deal ging uiteindelijk om andere redenen niet door, maar het was natuurlijk niet de bedoeling om dit beleid weer te gaan veranderen.” Van Beest noemt nog een voorbeeld. “We hadden een brainstormsessie met een aantal interne medewerkers over duurzaamheid. Wat konden we nog meer doen? Daar werd best veel over eten gesproken en het idee ontstond om een keer per week een vleesloze dag in te voeren. Dat viel heel slecht bij een aantal andere collega's. Wij mochten niet bepalen wanneer zij wel of geen vlees zouden eten.” Lachend: “We hebben het drie weken aangekeken en toen weer teruggedraaid. Dit had z'n weerslag op alles wat we daarna als afdeling deden en toen merkte ik hoe snel zaken die je hebt opgebouwd weer kunnen verdwijnen.” Inmiddels zijn er veel biologische producten in de kantine. “Ons restaurant wordt voor een deel door medewerkers van Al-

bron gerund en die hebben onze ideeën goed opgepakt. Ze gaan een keer per week naar de vegetarische slager en ze hebben hem een keer uitgenodigd in ons restaurant te komen wokken. Dat had een positief effect, mensen konden proeven hoe lekker vleesvervangers konden zijn. Dat was een echte eyeopener.” Verder is het pand gerenoveerd, is een warmte/koudeopslag aangelegd en is het gehele gebouw CO₂-neutraal gemaakt. “We hebben ook onze eigen inkoopvoorwaarden geformuleerd. Medewerkers kunnen nu flexibeler werken en mogen een aantal uren aan sociale projecten besteden. Inmiddels hebben we flink wat hybride en elektrische leaseauto's en een eigen oplaadpaal die door de Hagenaren 's avonds en in het weekend ook gebruikt kunnen worden.”

Het MVO-beleid dat de bank naar de klanten voert staat op intranet en zit nu verweven in de checks die de medewerkers moeten doen. “Je ziet nu dat ze inmiddels weten wat daar bij hoort. Het beleid verandert wel, en als dat zo is, schuiven we aan bij de wekelijkse vergaderingen om uit te leggen wat anders wordt. We hebben het MVO-beleid binnen een half jaar ingevoerd.” Van Beest heeft drie jaar geleden de master-

“Essentieel in dit proces is mensen medeverantwoordelijk maken en degenen met een intrinsieke

class Duurzaam Ondernemen op de Nyenrode Business University gevolgd. “Ik vond het vooral leerzaam om mensen te ontmoeten die met soortgelijke problemen worstelen. In de les werd met het model van Ken Wilber gewerkt om te zien in welke fase van de beleidsinvoering een bedrijf zat. Dat heb ik in het begin vaak gebruikt. Waar zijn we nu en wat is de volgende stap? Vooral in de tijd dat er nog weerstand leefde binnen de organisatie, had ik daar veel aan.” Het geformuleerde dilemma waarin de

noodzaak van verankering van het MVO-beleid in alle lagen van de organisatie duidelijk wordt, herkent Van Beest. “In het begin van het traject is het heel belangrijk dat je de steun hebt van de directie. We hadden het nodig dat de CEO zei: ‘Daar maken we tijd voor.’ Dat helpt om de zaken op de werkvloer te laten landen. Nu zitten alle afspraken ingebed in het proces en het systeem. Op iedere afdeling zitten mensen die hier kansen in zien, zodat de directe push vanuit het bestuur minder belangrijk is geworden. Essentieel in dit proces is mensen medeverantwoordelijk maken en degenen met een intrinsieke motivatie erbij betrekken.” Bij nieuwe stappen is volgens Van Beest die specifieke steun weer wel nodig. “Als bijvoorbeeld besloten wordt om in een bepaalde sector alleen nog maar duurzame projecten te doen en te financieren, dan betekent dit voor een team nogal een omslag. Juist dan heb je weer een back-up van de directie nodig.” Dus de directeur die ooit zei ‘We gaan nu met MVO aan de slag’, kon rustig vertrekken? Van Beest moet lachen. Die directeur? Die is er nog steeds. Maar het beleid is niet meer van hem alleen afhankelijk. ■

wendy.van.beest@nibc.com

Doorgaan in tijden van crisis

20

► SPECIAL 2015

Het dieptepunt van de recessie, een aardbeving in thuisland Japan en bedrijfsschade door een overstroming in Thailand. Het jaar 2011, waarin technologiebedrijf Ricoh zijn 75-jarig bestaan vierde, bleek nogal heftig. Maar maatschappelijk verantwoord ondernemen bleef binnen de organisatie op de agenda staan, zo verzekeren Nicolette Kraay, manager *social responsibility projects* van Ricoh Nederland en Olivier Vriesendorp, marketing director van Ricoh Europe.

Dilemma: Een MVO-manager werkt aan een ver toekomstperspectief, maar die doelstelling ook op de korte termijn vasthouden is lastig wanneer zich incidenten voordoen.

Van: Nicolette Kraay en Olivier Vriesendorp van Ricoh

De rampen zijn inmiddels bestreden, verzekeren MVO-manager Nicolette Kraay (1962) en marketing director Olivier Vriesendorp (1970). Bij Ricoh gaat het tenminste weer goed en het maatschappelijk verantwoord beleid staat nog fier overeind, want dat zit in de haarvaten van het bedrijf. Kraay en Vriesendorp zijn er zichtbaar trots op. Want de Japanse oprichter Kiyoshi Ichimura handelde al in 1936 volgens de managementfilosofie *The Spirit of the Three Loves*: 'love your neighbor, love your country, love your work'. "Langs die drie pijlers gaf meneer Ichimura zijn onderneming vorm", zegt Kraay. "Die is toen gestart en we hebben die nooit meer losgelaten. Eigenlijk is deze managementfilosofie vandaag de dag actueler dan ooit. Ik koppel ze nu aan de drie P's: *people planet profit*. Dat helpt altijd weer als ik snel moet uitleggen wie wij zijn en wat wij doen." Wat Ricoh doet, spreekt bij de meesten wel tot de verbeelding. De kopieerapparaten en printers zijn misschien het bekendst, maar het bedrijf doet nog meer. In 1936 begon het met fotopapier, een jaar later kwamen daar fotocamera's bij. Inmiddels is Ricoh

een 'leverancier van producten en diensten op het gebied van IT- & documentmanagementoplossingen', zoals het bedrijf zelf op zijn website zegt. Het bedrijf telt wereldwijd 108 duizend medewerkers in ruim tweehonderd landen. In Nederland werken zo'n 1300 mensen.

Ricoh heeft in de afgelopen jaren al vele prijzen en eervolle vermeldingen in de wacht gesleept met zijn duurzaamheidsbeleid. Zoals de Duurzaam Werken Award in 2013 en een hoge score in de Deloitte Zero Impact Growth Monitor, om er maar een paar te noemen. Sinds 2013 staat Ricoh in de Dow Jones Sustainability Index. Onlangs nog kreeg Ricoh de hoogste rating (Gold) in een duurzaamheidsonderzoek van EcoVadis. Het bedrijf wordt gelauwerd om zijn duurzaamheid, maar wat doet die stroom aan complimenten met de organisatie? Leidt zo'n comfortabele positie tot enigszins achteroverhangen? Daar is geen sprake van, verzekert Vriesendorp. Hij toont op zijn laptop Ricoh's *Creating Sustainable Value* aan de hand van 36 sheets. Daarin staan de wereldwijde acties van het bedrijf opgesomd, waarin vermindering van de CO₂-uitstoot, besparen, hergebruiken en recyclen centraal staan. De doelen zijn ook scherp gesteld: in 2020 moet er 30 procent minder energie worden verbruikt, in 2050 87,5 procent. Diezelfde procenten gelden ook voor het voorkomen van verontreiniging. Het

grondstoffenverbruik moet eveneens omlaag: in 2020 25 procent minder en in 2050 minus 87,5 procent. Het is een uitgebreid pakket aan maatregelen dat onder meer in samenspraak met de klant tot stand kwam.

Vanaf 2009 heeft die klant een steeds belangrijkere rol gekregen. "Tot 2009 volgde ik MVO binnen het bedrijf alleen op afstand", vertelt Vriesendorp, die sinds veertien jaar in verschillende marketingfuncties bij Ricoh werkt. "Ik zag natuurlijk wel dat onze producten steeds energiezuiniger werden. Ook was ik betrokken bij de jaarlijkse ISO 14001-audit. Op een bepaald moment werd vanuit Japan meer aandacht gevraagd voor het verduurzamen van onze klanten in plaats van de intern gerichte acties. Toen is het in een keer heel hoog op de marketingagenda terechtgekomen. Duurzaamheid blijft een van onze hoofdwaarden, maar we moeten het ook goed kunnen inzetten als competitief voordeel en als *revenue driver*. Dat heeft twee dimensies: het verlagen van de milieu-impact, die je kunt onderverdelen in activiteiten die je eigen impact verminderen of die van je klant. De tweede dimensie is *bottom line contribution*, die je kunt verdelen in verlagening van de kosten en het verhogen van de opbrengst."

Vriesendorp wijst op een staatje. "Als je kijkt naar een doorsnee levenslooplanalyse >

"Op een bepaald moment werd vanuit Japan meer aandacht gevraagd voor het verduurzamen van onze klanten in plaats van de intern gerichte acties"



Nicolette Kraay en Olivier Vriesendorp wisten in de crisis het MVO-beleid juist steviger neer te zetten: "Mijn werk is van een *byway* naar een *highway* gegaan."

“MVO is meer dan liefdadigheid”

In Europa – met Nederland, Engeland en de Scandinavische landen als koploper – wordt MVO al jaren gekoppeld aan de impact die een organisatie via de bedrijfsprocessen heeft op de maatschappij. Ook het Japanse bedrijf Ricoh heeft die aanpak, constateert associate professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. “Ricoh laat zien dat het MVO-beleid krachtiger wordt als het een natuurlijk onderdeel wordt van de relaties die je hebt met klanten.” Tijdens seminars hoort Nijhof regelmatig vragen als: ‘Leuk hoor, deze ideeën over MVO, maar wat gebeurt er als het bedrijf in een crisis terecht komt?’ “De gedachte die hierachter zit is dat MVO een soort luxe is die een bedrijf zich in goede tijden wel kan veroorloven, maar die in slechte tijden snel wordt geschrapt. En zolang MVO niet meer is dan liefdadigheid – je besteedt een deel van de winst aan goede doelen – is dit risico inderdaad volop aanwezig. We zien dat geregeld bij Amerikaanse bedrijven, omdat in de VS MVO vaak primair als *charity* wordt gezien.” Maar, stelt Nijhof, juist in tijden van crisis worden we ons bewust van de problemen in een maatschappij. “Het is niet voor

niets dat Triodos en de Rabobank veel extra klanten hebben gekregen juist bij het uitbreken van de financiële crisis. En bij Ricoh was het helemaal geen discussiepunt.” Hij noemt het “opvallend” dat de MVO-manager en de marketing director van Ricoh gezamenlijk een interview gaven. “Als MVO bij marketing wordt ondergebracht, kan het vooroordeel ontstaan dat MVO dan niet meer zal zijn dan *window dressing*. Daarmee wordt bedoeld dat er een façade voor de buitenwereld wordt gecreëerd en er intern weinig gebeurt. Ricoh laat zien dat het ook anders kan. Sterker nog, ze laten zien dat het MVO-beleid krachtiger wordt als het een natuurlijk onderdeel wordt van de relaties die je hebt met klanten. Ik durf de stelling wel aan te gaan dat op langere termijn een MVO-beleid geen kans van slagen heeft als de marketing director er niet bij wordt betrokken.”

De centrale vraag hierin is: wordt MVO als iets extra’s beschouwd of zit het verweven in de manier van zakendoen? “Een slecht voorbeeld hierin

‘Wordt MVO als iets extra’s beschouwd of zit het verweven in de manier van zakendoen?’

is ABN Amro dat aanvankelijk, ruim tien jaar geleden, voortvarend bezig was met MVO, ook in zijn buitenlandse vestigingen. Naar aanleiding van de kredietcrisis is die ambitie eruit gehaald. De bank heeft bijvoorbeeld nog wel groenfondsen, maar er worden weinig nieuwe MVO-initiatieven ontwikkeld. Ook heb ik de indruk dat je als klant van ABN Amro tegenwoordig nauwelijks merkt hoe MVO in de bedrijfsvoering naar voren komt.” Voor de Masterclass Duurzaam Ondernemen heeft Nijhof lang gezocht naar één tool of theorie die aangeeft hoe de verbinding tussen de interne en externe kant van een bedrijf vormgegeven kan worden. “Mijn conclusie is dat er vele wegen naar de kern leiden en je echt als persoon op zoek moet naar de methode die past bij jouw bedrijf. Daarbij helpt het om je te laten inspireren door *good practices* zoals Ricoh, Interface en nog vele andere bedrijven. Ook merk ik dat deelname aan de MVO-transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken hierbij behulpzaam is. Deze benchmark heeft criteria van strategievorming tot operationele processen en van het betrekken van stakeholders naar het eigen commitment. Daardoor kun je nooit hoog scoren op de transparantiebenchmark als je niet bij MVO een goede verbinding hebt tussen de interne en externe kant van een bedrijf.” ■ a.nijhof@nyenrode.nl



Olivier Vriesendorp en Nicolette Kraay over een obstakel voor de circulaire economie: “Omdat we machines en onderdelen hergebruiken die al een eerste leven hebben gehad, denken sommige klanten dat ze niet goed meer zijn.”

van een kopieerapparaat of printer, ontstaat vanuit de grootste impact als het product door onze klanten het product gebruiken. Dat is 60 tot 80 procent van de levensloopimpact, dus daar is ook de meeste winst te behalen. Dat is te verklaren, want alles wat daarvoor gebeurt, gaat in een paar uur op de meest efficiënte manier. Terwijl ons product misschien wel zestig maanden intensief door onze klant wordt gebruikt. Energie en papier hebben de grootste impact.” Daarop heeft Ricoh allerlei initiatieven bedacht rond duurzaam printen; het wereldwijde printvolume blijkt vooralsnog vrij stabiel, als je de afname van print als gevolg van digitalisering afzet tegen de toename in opkomende markten. “Het is nu echt een marketingonderwerp geworden. De volgende fase is het aanbieden van instrumenten voor een duurzame kantoororganisatie. Ricoh richt zich naast documentgerichte oplossingen ook op andere diensten en producten, onder andere op het gebied van IT-infrastructuur en visuele communicatie. Onze industrie leent zich er redelijk goed voor om controle uit te oefenen op de milieupact van klanten, omdat wij met hen directe en langdurige relaties hebben.”

Het bedrijf biedt klanten oplossingen aan die hen helpen duurzamer te worden. Ze gebruiken een methode om de CO₂-footprint van de klant te bepalen. De oplossingen draaien om energie-efficiëntie, het spaarzaam omgaan met grondstoffen en het zorgen voor prettig werken. Dat laatste betekent bijvoorbeeld het aanleveren van apparatuur die weinig of geen geluid maakt of gebruikersvriendelijke oplossingen heeft bij problemen.

Spaarzamer omgaan met grondstoffen komt voor een deel neer op recycling. Maar dat levert ook problemen op. Vriesendorp: “Omdat we machines en onderdelen hergebruiken die al een eerste leven hebben gehad, denken sommige klanten dat ze niet goed meer zijn. De perceptie is dat de kwaliteit minder is, terwijl we alle kritische onderdelen vervangen en hetzelfde servicecertificaat bieden. Het heeft ook een duidelijk financieel voordeel. We proberen de redenering van onze klanten te begrijpen en beter te communiceren over de zin van wat wij *resource conservation* noemen.” **Kortom: Ricoh is** grondig bezig met MVO. Of, zoals het bedrijf zelf op zijn website meldt: “Onze duurzaamheidsstrategie is vervlochten met al onze activiteiten, van

productie tot distributie, bedrijfslocaties en recycling.’ Is het die vervlechting die MVO op de agenda heeft gehouden? Ricoh had in 2011 een zwaar jaar, waarin niet alleen de recessie het zwaarst gevoeld werd, maar essentiële vestigingen van het bedrijf ook nog werden geteisterd door natuurrampen.

Het bedrijf ontkwam er bovendien niet aan om te reorganiseren vanwege veranderingen op de internationale markt, waaronder digitalisering. Vriesendorp: “Ricoh had daarnaast een aantal bedrijven overgenomen, waardoor er dubbelfuncties ontstonden.” Kraay noemt het ‘heroriëntatie’. In Nederland moesten zo’n honderd medewerkers naar een andere baan omzien en dat werd gevoeld. “Deze reorganisatie is echter met veel oog voor het menselijke aspect aangepakt”, zegt Kraay. Maar op MVO is in dat jaar en daarna nooit afgedongen. “Bij Ricoh blijft MVO op de agenda”, stelt ze. “We hebben een directie die in duurzaamheid gelooft.” Vriesendorp: “Er is nooit bezuinigd op duurzaamheid, omdat het diep in ons bedrijf zit.” De recessie heeft ook geen invloed gehad op de verduurzaming van de klanten. “Ricoh’s klanten zijn divers”, zegt Vriesen-

dorp. “En dat is een voordeel: niet alle klanten zijn in dezelfde mate geraakt door de recessie. Daarnaast zijn onze relaties met klanten langdurig; zestig-maanden-servicecontracten zijn gebruikelijk in onze industrie. We zagen dat sommige klanten de beslissing om hun printer-fleet te vervangen soms door de recessie uitstelden en hun lopende contracten verlengden. Dat langer gebruiken van apparaten draagt ook bij aan verduurzaming.”

Toch heeft Ricoh zich op het gebied van MVO moeten heroriënteren: de markt veranderde en er was veel turbulentie die de aandacht vroeg van de directieagenda, ook in Nederland. “In 2012 zijn wij verhuisd naar ons nieuwe hoofdkantoor in Den Bosch, waar het nieuwe werken werd geïntroduceerd”, vertelt Kraay. “Daar kwamen heel veel zaken samen. Daarna zijn we gaan nadenken over een volgende stap in duurzaamheid: hoe nu verder? We zijn met vijftien senior managers een dag in een innovatiehuis gaan zitten, onder leiding van MVO Nederland, van wie we partner zijn. We wilden antwoorden: wat betekent MVO voor jou? Wil je er wat mee? En hoe zie je de toekomst van MVO in je eigen werkzaamheden? Daar is een groot

commitment afgegeven: ja, we willen hier echt mee verder.” **Naar aanleiding van** deze sessie is een hele roadmap ontstaan voor de komende vier jaar. “Met concrete doelstellingen op de vier pijlers, waarop Ricoh zijn beleid baseert: integriteit bij bedrijfsactiviteiten, harmonie met het milieu, harmonie met de maatschappij en respect voor mensen. Dat is onze marsroute voor de komende tijd.”

Het uitgesproken commitment van de senior managers betekende voor Kraay heel veel. “Het was een afspraak die we met elkaar maakten. We geloven hierin en we willen hieraan werken. Wat mij heel erg heeft geholpen is het besef dat de sales- en marketingafdelingen van Ricoh MVO als een vanzelfsprekend onderdeel ervaren. Deze afdelingen vormen het epicentrum van dit bedrijf. Daar wordt gecreëerd, gebouwd en getraind. Daar zijn budgets beschikbaar en expertise. Samen met de directie pakken zij de handschoen op. Dat maakt dat mijn werk van een byway naar een highway is gegaan. Het is niet meer alleen mijn kruistocht.” ■ nicolette.kraay@ricoh.nl olivier.vriesendorp@ricoh-europe.com

Wel of niet eigen windpark

Klimaatneutraal reizen, het kan. Want over een paar jaar rijden alle NS-treinen op groene stroom. En die stroom wordt niet van de huidige markt gehaald, maar komt van nieuw gebouwde windparken door energieleverancier Eneco. Initiator van dit beleid is Carola Wijdoogen (1966) van NS, MVO-manager van het Jaar 2014. “Een optie was zelf te gaan investeren in windparken, maar de ngo’s en stakeholders met wie we in gesprek waren, zeiden: zet je inkoopkracht in om te zorgen dat energiebedrijven zelf gaan investeren in groene stroom.”

Dilemma: Als MVO-manager wil je dat je bedrijf volledig overgaat op groene stroom, maar je onderneming is zo groot dat je daarbij de reguliere energiemarkt kunt verstoren.

Van: MVO-manager Carola Wijdoogen van NS

Ze toont de prijs met trots: een doorschijnende staande rechthoek leunend op een donkerblauw strookje plexiglas. Ook de foto die erbij hoort: MVO manager van het Jaar Carola Wijdoogen slaat op een grote gong en opent daarmee de beurs. Ze won ’m op 4 november 2014. Blij met de prijs? “Ja, zeker. Vooral ook vanwege mijn voorgangers, want dat waren geen kleintjes. KLM en Aliander waren dit jaar ook genomineerd, ook zij hadden grote duurzaamheidsprongen gemaakt. Dus ik was verrast en voelde me vereerd.” Een paar weken later sleepte de NS ook nog eens de Kristal 2014 in de wacht, de beloning voor het bedrijf dat het transparantste jaarverslag heeft gepubliceerd.

De duurzamer ondernemen-organisatie bij NS bestaat uit alle vertegenwoordigers van de bedrijfsonderdelen en de relevante stafafdelingen, een groep van dertien mensen. Samen met de afdeling Duurzamer

Ondernemen, waarvan Wijdoogen deel uit maakt, vormen ze een zestienkoppig team. “De medewerkers die zich voor duurzaamheid hebben ingezet waren ook trots”, zegt Wijdoogen. “Het is een erkenning van ons werk.”

Vier jaar geleden heeft NS MVO verankerd in de strategie. “Daarvoor waren we daar ook al mee bezig, maar vier jaar geleden kreeg het een vaste plek. Een aantal machinisten reed al energiezuinig en we bespaarden ook op een ander vlak energie, maar als je weet dat je dit doet omdat je koploper wilt zijn in duurzame mobiliteit, dan krijgt het een andere lading en meer richting.”

De afdeling Duurzamer Ondernemen bestaat uit drie vrouwen. Zij pakken de voorbereiding van nieuwe projecten op. “We hebben bijvoorbeeld het groenestroomcontract voorbereid en weer overgedragen aan de staande organisatie. We schrijven de milieuwinst- en-verliesrekening uit of regelen een pilot met watertap-punten, waardoor misschien een deel van onze reizigers tevredener is.” Daarnaast heeft NS een zogenoemde Council Duurzamer Ondernemen, die het bedachte beleid toetst en verankert in het bestuur. In dit 25 duizend medewerkers tellende bedrijf zijn er dus veel mensen met MVO bezig. “Maar

wel met een gelimiteerd budget”, vult Wijdoogen aan. “We kunnen niet eindeloos besteden en uitproberen.”

NS heeft het een stuk gemakkelijker dan productiebedrijven, zo luidt het commentaar uit private hoek. Want NS heeft al een maatschappelijk doel. Wijdoogen bestrijdt dit. “Alles ligt aan de manier waarop je je MVO-beleid oppakt. Ook andere bedrijven maken eerst een plan. Wij hebben eerst gekeken naar de maatschappelijke trends en de wensen van onze stakeholders. En dat zijn nu niet de issues waar wij per definitie goed in zijn. Dat zijn juist onderwerpen waar onze stakeholders zich zorgen om maken, of waarvan ze zeggen: wij willen dat jullie hierin nog beter worden, vooral met betrekking tot het energieverbruik en de CO₂-uitstoot. Omdat mobiliteit onze core business is, zitten we heel erg op het klimaat.”

In de vertaling van MVO naar de doelen komt NS net zo goed hobbels tegen, zegt Wijdoogen. “De businesscase van MVO is voor ieder bedrijf anders. Wij koppelen MVO aan onze diensten, niet aan een product. En het is inderdaad zo dat reizen per trein 75 procent schoner is dan per auto, maar toch is ook NS vervuilend omdat we veel CO₂ uitstoten, als gevolg van het op- >

“We ondervonden intern geen weerstand, maar het was wel een ingewikkelde weg, want we moesten over elke stap nadenken”

NS sloot op initiatief van MVO-manager van het Jaar Carola Wijdoogen een groen energiecontract af voor de lange termijn. “Een ruim drie jaar durend, complex traject, maar buitengewoon boeiend.”

“NS toont leiderschap”

“De energiemarkt raakt ons allemaal. Op dat maatschappelijke belang kunnen bedrijven heel wat invloed hebben, constateert *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. “NS heeft beseft dat het met zijn keuze voor groene energie een enorme impact op de reguliere markt zou hebben. Daarin heeft het bedrijf zijn verantwoordelijkheid genomen.”

Alle goede MVO-bedoelingen ten spijt: als een bedrijf niet oppast, werkt het ontwrichtend op de markt. “Juist dat heeft me getriggerd”, zegt Nijhof. “Het dilemma gaat over de impact die een bedrijf kan hebben op iets wat van maatschappelijk belang is, in dit geval de energiemarkt. Een onderneming heeft die impact altijd, niet alleen binnen de eigen muren, maar ook op de omgeving, de nationale economie en de markt. Daarom is het belangrijk na te denken over de juiste beslissing.”

Nijhof gebruikt hiervoor het zandlopermodel als metafoor. “Aan de ene kant heb je miljoenen consumenten en aan de andere kant heel veel kleine leveranciers. In het midden van die zandloper zitten een paar grote bedrijven die de zaak en zelfs hele ketens in beweging kunnen krijgen. In campagnes en acties richten we ons vaak op die partijen, omdat zij het verschil kunnen maken. Je kunt je afvragen of het terecht is dat Shell vaak negatief in het nieuws komt vanwege zijn gedrag in

Nigeria. Er zijn tenslotte meer bedrijven die zich net zo gedragen. Nee, dat is dus niet terecht. Maar het is wel logisch, want Shell zit midden in de zandloper. Als je zo’n grote speler meekrijgt, dan kun je grote stappen maken. Dat blijkt ook uit het Initiatief Duurzame Handel, dat met grote bedrijven en ngo’s rond de tafel zit om producten en handel te verduurzamen. Als je die partijen over de streep krijgt, dan heeft dat een grote impact.”

Vaak ligt het spotlight op de verduurzaming van een hele keten, maar Nijhof vindt dat NS het omgekeerde doet. Het bedrijf neemt zelf de verantwoordelijkheid. “Het toont commitment, leiderschap. Het is zich bewust van zijn positie en neemt daarvoor verantwoordelijkheid.” De winst/verliesrekening van de milieu-impact noemt Nijhof een goed initiatief. “Het maken van zo’n rekening is een vrij prille ontwikkeling die hopelijk over vijf jaar een regulier onderdeel is van alle bedrijven. Ik heb er wel een kanttekening bij, als de sociale component hierin ontbreekt. NS heeft ook haar sociaal economische impact berekend, zodat de drie P’s in balans zijn. Daarnaast bestaat het gevaar dat een onderneming pas in beweging komt als op voorhand helder is dat MVO-initiatieven een goed maatschappelijk rendement opleveren. Dat is een verkeerd uitgangspunt, want niet alle maatschappelijke kosten zijn te vertalen naar euro’s. Koplopers laten zich hier ook niet door

“Koplopers laten zich niet door financieel rendement leiden, die nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgen dat ze gaandeweg de business case creëren”

leiden, die nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgen dat ze gaandeweg de business case creëren.”

In zijn masterclass Duurzaam Ondernemen gaat Nijhof altijd aan de hand van het kwadrantenmodel van Ken Wilber in op de sleutelfactoren die MVO binnen een bedrijf tot een succes maken. “Uit onderzoek blijkt dat het succes voor 40 procent afhangt van zaken als rapportage, gedragscodes en audits, maar voor 60 procent van de cultuur binnen de organisatie en de mindset en het gedrag van individuele personen. Dat is een mooi gegeven, want dat betekent dat iedereen de mogelijkheid heeft om een verschil te maken.”

Nijhof blikt tevreden terug op deze zesdelige serie over de dilemma’s waar MVO-managers in Nederland mee te maken hebben. “Geen enkel bedrijf is 100 procent maatschappelijk verantwoord ondernemer, dat blijkt nu ook weer. Het is goed dat de diverse dilemma’s zijn besproken. Die transparantie om over alle hobbels te spreken is een kenmerk van een gezonde bedrijfsvoering. Zijn we er nu? Ik denk dat er nog veel meer kleine en grote dilemma’s bestaan dan we in de serie hebben kunnen belichten, maar het is wel een meerwaarde geweest om deze MVO-managers aan het woord te laten over hun praktijk.” ■

a.nijhof@nyenrode.nl



Carola Wijdoogen: “Het gaat om de gedachte achter dat partnerschap; je kunt samen met een partner een slag slaan om de wereld te verduurzamen.”

gekeken naar wat het oplevert om een automobilist per trein te laten reizen. Dit geeft meer informatie over de sturing: we hebben inderdaad gezien dat onze CO₂-uitstoot de grootste veroorzaker is van de milieu-impact. Nieuw inzicht was ook dat het landgebruik een behoorlijke impact heeft, het beslag dat je met stations op grondgebruik legt.”

Het vaststellen van het MVO-beleid is met veel overleg gepaard gegaan, zegt Wijdoogen. “Het was al snel duidelijk dat het energieverbruik met stip op 1 staat, want we zijn een van de grootste elektriciteitsverbruikers in Nederland. Mobiliteit vreet energie. Met onze stakeholders hebben we het doel gesteld om tussen 2005 en 2020 50 procent efficiënter met onze energie om te gaan. Ik denk dat dat zeer ambitieus is. Daarnaast willen we de hele energievraag vergroenen op een unieke manier, namelijk bijdragen aan de energietransitie.” In mei 2014 sloot NS een duurzaam energiecontract af met leverancier Eneco voor de

levering van tractie-elektriciteit. “Een ruim drie jaar durend, complex traject, maar buitengewoon boeiend”, zegt Wijdoogen. “We wilden overgaan op groene stroom, maar daarmee niet de reguliere energiemarkt verstoren. Dit hele idee begon met een droom. Samen met Michiel van Roozendaal, directievoorzitter NedTrain en portefeuillehouder Duurzaamheid in onze directie, heb ik zorgvuldig onderzocht wat het beste is voor NS. We ondervonden intern geen weerstand, maar het was wel een ingewikkelde weg, want we moesten over elke stap nadenken. Wat hoort wel thuis in een langetermijncontract en wat niet? Nadenken over het risicoprofiel, over de technologie: wat voor soort groene stroom. Wel of geen bijstook van biomassa?” NS voerde een verplicht Europees aanbestedingstraject en consulteerde zo veel mogelijk partijen. De groene stroom die NS gaat gebruiken is afkomstig uit nieuwe windparken op zee en op land, die de komende jaren stapsgewijs in gebruik wor-

den genomen in onder meer Nederland, Scandinavië en België. NS maakt dus geen aanspraak op bestaande duurzame energiebronnen, waardoor het aanbod van groene stroom op de energiemarkt flink zal groeien. De additionele elektriciteit komt neer op 1,4 terra wattuur, vergelijkbaar met het energieverbruik van alle Amsterdamse huishoudens per jaar. NS zal daarvan 1,2 terra wattuur verbruiken. De overige 0,2 terra wattuur wordt gebruikt door de andere spoor-vervoerders. “In deze beslissing hebben we goed geluisterd naar onze stakeholders”, legt Wijdoogen uit. “Een optie was zelf te gaan investeren in windparken, maar de ngo’s en stakeholders met wie we in gesprek waren, zeiden: ga niet investeren, maar zet je inkoopkracht in om te zorgen dat energiebedrijven zelf gaan investeren in groene stroom. We hebben de energiemarkt geconsulteerd en ook de ngo’s. We zijn nu een partnerschap aangegaan met Eneco voor de duur van tien jaar. Zo’n duurzame afname

stelt het bedrijf in staat om te investeren in groene stroom. Het contract betekent een zekere financiering en daarmee een impuls aan de groene energiemarkt.”

Is het een best practice voor andere bedrijven? “Ik denk van wel”, zegt Wijdoogen. In samenwerking met onder andere MVO Nederland biedt ze masterclasses aan voor geïnteresseerde bedrijven. “Misschien is het voor sommige bedrijven moeilijk om een tienjarig contract af te sluiten, omdat ze niet weten waar ze dan zullen staan. Maar vijf jaar maakt ook al een verschil. Dus niet op korte termijn via de commodity-markt gaan inkopen, maar juist een langetermijnrelatie aangaan met één energiepartij, zodat die de kans krijgt te vergroenen. Het gaat om de gedachte achter dat partnerschap; je kunt samen met een partner een slag slaan om de wereld te verduurzamen. We geloven in de toegevoegde waarde van zo’n samenwerking.” ■ carola.wijdoogen@ns.nl

wekken van de energie die we verbruiken. Daar ligt onze uitdaging. Daarnaast speelt NS een belangrijke rol in de sociale cohesie: ontmoeten en verbinden zijn belangrijke thema’s in ons beleid. Het gaat over 1,2 miljoen treinreizen per dag. Maar het gaat niet over treinen, het gaat in dit geval over mensen. Mensen die met elkaar reizen. Als je de krant leest, weet je dat daar nog een

wereld te winnen is. Ook daar ligt een uitdaging.” Wijdoogen heeft nóg een thema: transparantie. Sinds 2014 presenteert NS als eerste in Nederland een winst/verliesrekening. “Daarmee hebben we in euro’s inzichtelijk gemaakt wat nu de verschillende componenten van onze milieu-impact de maatschappij kosten. Tegelijkertijd hebben we



Deze speciale editie van P+ werd gemaakt door een onafhankelijke redactie. P+ is het mediaplatform over maatschappelijk verantwoord ondernemen in Nederland. P+ werd in 2002 opgericht. www.p-plus.nl

Deze Special is mede mogelijk gemaakt door de volgende partners en Ricoh, die het drukwerk verzorgde.



ASML



Ministerie van Economische Zaken



RICOH
imagine. change.



“Uit onderzoek blijkt dat het succes van MVO voor 40 procent afhangt van zaken als rapportage, gedragscodes en audits, maar voor 60 procent van de cultuur binnen de organisatie en de mindset en het gedrag van individuele personen. Dat is een mooi gegeven, want dat betekent dat iedereen de mogelijkheid heeft om een verschil te maken.”

Associate professor André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit geeft commentaar op elk dilemma in deze Special.

Deze artikelen verschenen eerder als serie in P+ People Planet Profit.

Hoofdredactie

Jan Bom

Redactie en eindredactie

Astrid van Unen

Fotografie

Anne Hamers, NS en ministerie van Economische Zaken

Vormgeving

B5/Boudewijn Boer en studio 10/Tineke Kooistra