

Het Groene Boekje voor MVO managers

PEOPLE **FUNCTIE-OMSCHRIJVING**

+ TEKST JAN BOM + FOTOGRAFIE DEBORAH ROFFEL

12
P+ WINTER 2016/2017

Voor het eerst is er nu een uitgebreide functieomschrijving voor MVO-managers. Het is te vinden in het handboek 'MVO doe je ZO' dat Carola Wijdoogen van de NS schreef op basis van eigen ervaringen. Duidelijk wordt dat het jonge vak van MVO-manager een ondergewaardeerde maar superzware job is. Je moet maar liefst zeven verschillende rollen beheersen.



Waar besteedt een MVO-manager zijn tijd aan? Of, beter gezegd: haar tijd? In het jonge vak komen opvallend veel vrouwen voor. Alle vier de MVO-managers van het Jaar waren tot nu toe vrouw, onder wie ook Carola Wijdoogen van de NS. Zij besteedde haar sabbatical voor een reflectie op haar eigen vak, met een handboek als resultaat. Tijdens de presentatie hiervan kwam de logische vraag op waarom dit werk zoveel vrouwen aantrekt. Het antwoord, kort samengevat: "Wij kunnen ons beter inleven in anderen, zonder ons eigen ego steeds voorop te stellen. Om duurzaamheid in een organisatie te implementeren is dat een cruciale eigenschap." Een andere vraag bleef tijdens de presentatie onbeantwoord: hoe deel je je tijd in om de

organisatie echt te veranderen? Slokken verplichtingen als het invullen van vragenlijsten niet te veel tijd op? Het komt zelfs voor dat MVO-functionarissen bijlagen schrijven die de duurzaamheid van een bedrijf moeten bewijzen, om een grotere kans te hebben aanbestedingen te winnen. Hoe pakken MVO-managers dat aan?

De zeven rollen die Wijdoogen in het 'Groene boekje voor MVO-managers' beschrijft, lijken de werklust op het eerste oog alleen nog maar zwaarder te maken. Dat valt mee. In de praktijk van elke dag hoeft er niet elk uur een andere rol te worden ingevuld. Sterker nog, de tijdbesteding voor elke rol verandert naarmate een organisatie steeds meer volwassen wordt in

het maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de startfase is de stimulerende rol en belangrijkste. Deze wordt in de ontwikkelingsfase overgenomen door een coördinerende en initiërende rol. De strategische en vooral de mentorrol vragen daarna weer meer tijd. De stimulerende rol blijft tijdens de ontwikkeling altijd bestaan, zelfs in de laatste 'beheerfase'. Ook dit is dus een kwestie van kiezen om niet onder te gaan in alle denkbare werkzaamheden.

En is na die laatste fase de rol van de MVO-manager uitgespeeld?

"Het was de bedoeling mezelf overbodig te maken, maar ik zit er nog steeds", stelt Wijdoogen laconiek vast. "De MVO-manager is een blijvertje gebleken."

"Overdragen dus"

Wie: Carola Wijdoogen (1966)

Functie: Directeur Duurzaam Ondernemen NS

Over tijdbesteding: "De keuze van je tijdbesteding zit in de monitoringrol, een van de zeven rollen die ik in mijn boek beschrijf. Mijn advies is: doe een periodieke check hoe lang je aan al je activiteiten kwijt bent. En of je werk kunt onderbrengen in andere functies. De verzameling van data voor de transparantie-benchmark kan worden gedaan door de afdeling 'Financiën'. Het verzamelen van gegevens moet toch gebeuren voor het jaarverslag. Borgen van duurzaamheid zit in alle functies, HR, communicatie, commercie, strategie, milieu, kwaliteit en inkoop. Ook als het om aanbestedingen gaat. Dan wordt je gevraagd om de verduurzaming in te vullen. Als er dus een moment van aanbesteding komt, ga je de eerste keer samen schrijven, met de intentie dat de collega het de volgende keer zelf kan opschrijven. Overdragen dus. Dat is de mentorrol. Het is niet slim om het zelf te gaan doen. Dat is een enorme valkuil."



"Alsof ze het zelf hebben bedacht"

Wie: Geanne van Arkel (1970)

Functie: Hoofd duurzame ontwikkeling Interface

Over tijdbesteding: "Jouw doel moet hún doel worden. Daar gaat het om. Daarom ben ik bezig met verleiden met rationele argumenten. Niet zeggen hoe anderen het moeten doen, maar ervoor zorgen dat ze denken dat ze het zelf hebben bedacht. Ook onze toeleveranciers. Er zijn altijd zoveel haakjes om in gesprek te komen. MVO is intern bij de verantwoordelijke afdelingen neergelegd. Ik kan daardoor heel veel tijd buiten de organisatie besteden, dus ik ben vaak bij andere bedrijven en kennisinstellingen, ook bij studenten. Zo breng je MVO ook verder."

13
P+ WINTER 2016/2017



› “Tot 40 procent van onze tijd gaat in compliance zitten”

Wie: Judith Voermans (1973)

Functie: MVO-manager bij Canon Nederland

Over tijdsbesteding: “We vormen een klein team, 1,5 ft, twee mensen. Canon Nederland heeft hier in Nederland geen eigen productiefaciliteiten, maar is meer een verkooporganisatie. Er gaat heel veel tijd zitten in rapporteren, het naleven wetgeving, de CO₂-rapportage kost een stuk minder aandacht. Al met al gaat toch wel 20 tot 40 procent van mijn tijd in compliance zitten, afstemming van ons duurzaamheidsbeleid met wet- en regelgeving en benchmarks. Dat leidt erg af. Ik werk aan de ontwikkeling van eigen passie.”



“Neeh, dát ga ik niet doen”

Wie: Birgitta Kramer (1973)

Functie: MVO-manager waterbedrijf Vitens

Over tijdsbesteding: “De valkuil is dat je alles gaat doen. Telefoontjes gaat opnemen van externe verkopers. Dan ben je bezig met het managen van druppeltjes, terwijl ik me bezig wil houden met de waterval, met de zaken waar het bij een waterbedrijf echt om gaat. Een MVO-manager moet verwachtingen managen, draagvlak creëren. Doe je dat niet, dan ben je een megachecklist van vragen aan het beantwoorden en vraag je je aan het einde van het jaar af: wat heb ik nu eigenlijk gedaan? Dus moet je zeggen: neeh, dát ga ik niet doen.”

Waarom zoveel tijd aan lijstjes besteden?

Het is een hartenkreet. Er is focus en concentratie nodig om tot de grote transitie te komen waar de wereld nu om vraagt. Wouter Scheepens (1964) heeft meer dan vijftien jaar ervaring op het gebied van duurzaamheid. Als partner van adviesbureau Steward Redqueen komt hij dagelijks bij multinationals over de vloer.

Hij ergert zich aan de energie die verloren gaat met het afleggen van verantwoording. Scheepens: “Mijn stelling is dat 30 tot 40 procent van de capaciteit van de MVO-afdeling gericht is op het invullen van lijstjes, de Dow Jones Sustainability Index, al die verschillende benchmarks, compliance, enorme duurzaamheidsverslagen, vragen van ngo’s, van studenten. Ik vind dit vrij defensief en bureaucratisch.” Zijn keuze: “Zou het niet mogelijk zijn meer van die tijd te steken in transitie en in duurzame innovaties? Dat vereist wel discipline. Ook het stellen van de vraag: Wat kunnen we bereiken met onze capaciteit, in plaats van het invullen van lijstjes voor anderen? Wat is het nut daarvan? Hoe meer er gecommuniceerd wordt, hoe onduidelijker het wordt. Ik vind: je wordt transparanter door op minder onderdelen transparant te zijn. Hoe minder gegevens, hoe scherper.”

Het dilemma: “Dat levert wel een keuzevraagstuk op. Wat wel en wat niet? Minder aandacht voor de duurzaamheidsverslaglegging? Dat mag van mij. Als je eens weet wat het kost en hoe weinig het verslag wordt gelezen, dat is huiveringwekkend. De kunst is om de kosten en baten in een goede verhouding te krijgen.”

De wezensvraag: “Houden we elkaar niet gegijzeld in deze schijnwereld? Zijn we wel streng genoeg op elkaar? Er zijn zoveel netwerken, je kunt de hele dag besteden aan praten en overleggen. Er wordt echt veel te veel geouwehoerd. Het is een afleiding en al die woordjes staan een duurzame transitie in de weg.”

Scheepens doet een voorstel: “Als de Raad van Bestuur duidelijker keuzes maakt, wordt het leven voor MVO-managers er een stuk eenvoudiger op. Ik zou zeggen: je mag maar drie onderwerpen kiezen die de duurzaamheid van jouw bedrijf werkelijk bepalen. Dat is voor DSM dus anders dan voor Randstad. Daarna kun je gaan rekenen. Hoeveel tijd heb ik over wanneer ik die andere 25 vragen niet meer beantwoord? Hoeveel dieper kan ik dan gaan met de essentie? Willen de stakeholders daarin meegaan? Daar moet je mee praten, want het gaat nu niet meer over de koffie, maar over de vraag: waarin ben ik uniek? Wat is mijn maatschappelijk toegevoegde waarde? Waarin maak ik het verschil? Dat is echt een grote stap.”

Samenvattend: “Vergelijkbaarheid is tot de ultieme waarheid verheven en je bent daardoor dagen bezig met compliance. Weg dus met de benchmark die toch niets zegt. Heb moed en zelfvertrouwen en schrijf de essentie op een A4-tje. En als er externe vragen over al die andere onderwerpen worden gesteld, zeg dan hard: daar antwoorden wij niet meer op.”

wouter.scheepens@stewardredqueen.com

Welke rollen heeft een MVO-manager?

1 Netwerkrol

Het creëren en onderhouden van netwerken voor het MVO-vak en het MVO-programma en vertegenwoordiging hiervan in bijeenkomsten met externe partijen.

2 Strategische rol

Het ontwikkelen van een MVO-strategie en het integreren van deze strategie in de algemene strategie van de organisatie.

3 Coördinerende en initiërende rol

De verschillende afdelingen in het bedrijf ondersteunen bij het implementeren van MVO.

4 Stimulerende en verbindende rol

Als ambassadeur van MVO anderen motiveren, stimuleren, inspireren en activeren om MVO-doelen in hun taken te integreren, zonder formele bevoegdheid over de taken van die anderen.

5 Mentorrol

Het adviseren, informeren en trainen van medewerkers, zodat zij de MVO-doelen kunnen bereiken in hun taken en functies.

6 Vernieuwende rol

Het aanjagen van innovaties door met een naar buiten gerichte blik relevante vernieuwingen verder te brengen.

7 Monitoringrol

Het monitoren, rapporteren en evalueren van de voortgang van MVO-doelen en de MVO-ontwikkeling van de organisatie.

Deze rollen staan uitgebreid beschreven in het handboek van Wijdoogen. Uitgever Maurits Groen MGMC biedt lezers van P+ 'MVO doe je ZO' aan met 15 procent korting op een bedrag van 24,95. Het is voor 19,95 euro ook als e-book verkrijgbaar. Ga naar de webshop www.mgmc.nl en vul daar de kortingscode in, met hoofdletters: P-PLUS



› “Heel veel vergaderen”

Wie: Eghe Osagie (1982)

Functie: onderzoekster Wageningen Universiteit

Over tijdbesteding: “Er is veel onderzocht en geschreven over MVO-management, maar niet over de vraag over welke individuele competenties de manager moet beschikken om duurzaamheid in de organisatie te implementeren. Ik heb voor mijn promotieonderzoek grote bedrijven bezocht: KPN, Philips, Bavaria, Nuon. Ik heb de managerial leadership-rollen zoals beschreven door Quinn als model genomen en heb onderzocht wat daarvan relevant is voor MVO-managers. Mijn proefschrift zal vooral interessant zijn voor beginnende duurzaamheidsmanagers, bedrijven die de eerste stappen zetten, nog heel extern gericht. Het mooie is dat Carola (Wijdoogen) mijn wetenschappelijke theorie heel praktisch heeft gemaakt: dat is de echte meerwaarde van haar boek. Mij is opgevallen dat MVO-managers heel veel vergaderen: contacten maken, je zichtbaar maken bij andere mensen, het gesprek aangaan om het gedrag van mensen te veranderen. Duurzaamheid uit te dragen.”

› “Je kunt er in verdrinken”

Wie: Elfriek van Galen (1961)

Functie: Partner in de TheRockGroup, oud-MVO-manager KLM

Over tijdbesteding: “MVO-managers gaan niet altijd even handig met hun tijd om. Je kunt wel optimaal transparant willen zijn, maar je kunt er ook in verdrinken. Dat zie ik wel gebeuren. Ik help ook wel om de zaak weer op poten te zetten. Het is niet erg om een Transparantie-benchmark dan maar een keer over te slaan. In plaats van én-én, kun je er ook voor kiezen om de meest relevante thema’s voor jouw organisatie te selecteren. Vrouwen willen graag altijd meehelpen, maar het is beter de regisseursrol te pakken. Ga planmatig te werk, reserveer tijd. En weet ook: het is een eenzaam vak, zelfs als je een MVO-team ter ondersteuning hebt.” ■



› **Uit iets negatiefs ontstaat iets positiefs.**

50% van het materiaal dat we gebruiken voor onze tapijttegels is gerecycled of biobased, en draagt zo bij aan een milieuvriendelijkere en duurzamere toeleveringsketen. In 2020 verwachten we een aandeel van 90%. We doen dit om de wereld mooier te maken, zowel binnen als buiten. Doe mee en oefen een positieve invloed uit via interface.com.

Interface®