

# Duurzaamheid versus Organisatiebelang

46

P+ MAART + APRIL 2014

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.

+ TEKST ASTRID VAN UNEN + FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

**DILEMMA:** 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.

**Z**e 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 duurzame 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

CO<sub>2</sub>-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 eyeopener 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 drie P's van people >



CSR-coördinator en adviseur duurzaamheid Jacobiene Ritsema: "Het in stand houden van je 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?”

**D**uurzaam 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

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

New York kantoor had en op 9/11 alles kwijt 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 wel degelijk 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



▶ 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 sanities 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 sanities in Ghana, Burundi en Congo, maar meestal met inzet van ontwikkelingsgelden. 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 sanities... het gaat nog niet lekker. We hebben een tijdje met Aqua for All geproeft over sanities, 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 voortbestaan 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 modellen, andere financieringsstructu-

ren. 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 sanities, 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 juist ontworpen we’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 aantekeningen 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 geproeft 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 ontwerpprincipes geformuleerd rond de gebieden natuur en klimaat, keten, participatie,

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

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 bekrachtigd. “Bij het

implementeren in de ontwerp praktijk 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 neerduwarren. 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