

Herijken van leiderschap

48

48 JULI + AUGUSTUS 2014

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.”

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

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.

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 milieuvriendelijk alternatief voor vervoer van afval over de weg. Met een volle lading kan Mokum Mariteam – de inzameling van retourvracht meerekend – 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 >



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 beleidsterreigenaren 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.”

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*

“Verduurzamen is een werkwoord”

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



➤ 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 zichzelf 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.”

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



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

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