



Hart & Ziel

Maatschappelijk verantwoord ondernemen verankeren in de organisatie

# Leiderschap, dialoog en draagvlak

**Bij veel bedrijven staat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hoog op de agenda. De drie P's ( People, Planet en Profit) in balans brengen is het doel. Daar is een lange termijnvisie voor nodig, gebaseerd op afwegingen die zijn geënt op meer dan kosten en baten alleen. Ook vraagt het om een andere houding van medewerkers. Hoe verankeren bedrijven MVO nu in hun organisatie en hoe creëren ze de gewenste betrokkenheid bij medewerkers? MVO-verantwoordelijken van Unilever, Enexis en KLM geven een kijkje in de keuken.**

Bij Unilever leeft het onderwerp duurzaamheid al zo'n vijftien tot twintig jaar. Met de komst van een nieuwe CEO twee jaar geleden werd duurzaamheid echt verankerd in de strategie. Anniek Mauser, Head of Sustainability Unilever Benelux: "Unilever heeft in de afgelopen twee decennia veel verbetertrajecten in de eigen fabrieken doorgevoerd. Daarnaast zijn we al dertien jaar actief bezig met een wereldwijd programma voor duurzame landbouw. Toen onze nieuwe CEO Paul Polman aantrad, zei hij: 'Groeï is onvermijdelijk, want op termijn moeten we wereldwijd negen miljard mensen voeden en van basiswelzijn voorzien. Maar we hebben maar één aarde, dus die groei kan niet doorgaan op deze manier.' We hebben onszelf tot doel gesteld onze milieu-impact te halveren. Hiervoor moeten we in de hele keten samenwerken, want slechts drie procent van die impact wordt veroorzaakt in ons eigen productieproces. De rest heeft te maken met de productie van landbouwgrondstoffen en zit in de consumentengebruiksfasen."

## De standaard zetten

Ook KLM realiseert zich dat groei alleen met de nodige veranderingen gerealiseerd kan worden. "MVO is noodzaak voor het voortbestaan van ons bedrijf en onze sector", aldus Inka Pieter, Head of CSR and Environmental Strategy KLM Royal Dutch Airlines. "We bestaan meer dan negentig jaar en we zijn niet voor niets zo oud geworden. Innovativiteit en duurzaamheid zitten in onze organisatie. Maar willen we nog weer negentig jaar verder gaan, dan kan dat niet zomaar. Het meest milieuvriendelijke bedrijf zullen we nooit worden, maar we willen wél het meest duurzame bedrijf binnen onze sector zijn. Met een balans tussen people, planet en profit. We willen een standaard zetten in de luchtvaartindustrie."

## MVO hoort bij sector

Ook Sander Molenaar, MVO-coördinator bij Enexis, geeft aan dat MVO bij Enexis past. "Enexis is netbeheerder van een elektriciteits- en gasnetwerk. Vanwege het maatschappelijke



Anniek Mauser

belang van energie ligt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor de hand. Onze eigenaren zijn provincies en gemeentes en onze klanten kunnen niet weg, al zouden ze willen. Dat maakt dat wij een diepe verantwoordelijkheid voelen voor de manier waarop we ons werk doen. We zetten ons daarom in voor de energietransitie door innovatie en investeringen in slimme netwerken. Bijvoorbeeld netwerken die het transport van de toenemende hoeveelheden lokaal opgewekte duurzame energie mogelijk maken, of die elektrisch rijden mogelijk maken. Binnen onze eigen bedrijfsvoering richten we ons op het verminderen van energieverbruik en dus het verlagen van onze emissie.”

### **Leiderschap**

Wat zijn basisvoorwaarden voor verankering van

MVO in de organisatie? Anniek Mauser: “MVO begint bij leiderschap. Je moet een CEO hebben die ziet dat deze verandering noodzakelijk is. Zo iemand is Paul Polman. Hij onderkent: dit is geen keuze, dit is de toekomst. Je moet er visionair voor zijn. Daarnaast moet je moedig zijn om zulke ambitieuze doelstellingen te stellen en deze duidelijk te communiceren. Polman is bijvoorbeeld stellig ten opzichte van aandeelhouders. ‘Als je deze strategie niet ziet zitten, moet je niet in Unilever investeren.’ Dat vergt moed. Ook heeft hij kwartaalrapportages afgeschaft. Want de waan van de korte termijn gaat duurzaamheid tegen.” Ook Peter Hartman, de CEO van KLM, neemt verantwoordelijkheid, een belangrijk onderdeel van leiderschap. Inka Pieter vindt dienend leiderschap belangrijk. “Een leider moet dienend zijn aan het grote geheel. Dit betekent dat we



*Inka Pieter*

soms het eigen ego aan de kant moet zetten. Leiderschap betekent dat je blijft zoeken naar het gezamenlijke belang, win-win.”

### **Dialogo en draagvlak**

Naast leiderschap zijn dialoog en draagvlak ook belangrijke succesfactoren voor de inbedding van MVO in een organisatie. Molenaar: “MVO wordt door onze Raad van Bestuur gedragen. Dat moet ook. Dialoog en draagvlak zorgen er vervolgens voor dat een verandering gerealiseerd kan worden. MVO is tweerichtingsverkeer. Van bovenaf moet er een heldere strategie zijn, die aangeeft waar het bedrijf met MVO naartoe wil, met daarin een duidelijke focus op thema’s en

doelen. Ook op de werkvloer is er vaak veel enthousiasme voor het onderwerp en zijn er mensen die graag met een aantal ideeën aan de slag willen. Het is een uitdaging om die twee bewegingen met elkaar te verbinden en het enthousiasme van de mensen te vangen en in een duidelijke richting te geleiden.”

### **Aanjagers**

Alle drie zien ze hun rol vooral als die van aanjager van het onderwerp MVO. Inka Pieter: “Je moet constant in contact staan met de buitenwereld en dat vertalen naar ‘wat betekent dat voor ons’. Het CSR-office brengt de buitenwereld binnen. We gaan hierover in gesprek

met onze collega's in alle onderdelen van onze organisatie. Zo vraag ik me dan ook wel eens hardop af of we niet moeten promoten om minder te gaan vliegen. Dit brengt natuurlijk een shock in de organisatie teweeg, maar het prikkelt in ieder geval wel om na te denken over de toegevoegde waarde van onze diensten en hoe het anders kan. Uiteraard blijven we vliegen, maar wel duurzaam.”

Mauser: “Ik merk dat mensen graag aan de slag willen, maar handvatten nodig hebben. Een groot deel van mijn tijd besteed ik daarom aan een employee engagementprogramma. Hierin informeren, trainen en begeleiden we mensen.” Molenaar vindt het belangrijk MVO zichtbaar te maken, samen met de afdeling communicatie. “Door te laten zien wat Enexis allemaal doet op dit gebied, maak je mensen bewust van het onderwerp. Ik probeer de discussie op te starten en mensen te laten zien dat duurzaamheid onderdeel moet zijn van je dagelijks werk. Ieder in zijn eigen rol.”

### **Voorkom greenwashing en moraliseren**

Communicatie is dus van groot belang bij inbedding van MVO in de organisatie. Inka Pieter: “Ik denk dat communicatie over MVO ongeveer hetzelfde is als verandercommunicatie. Ik denk vooral aan dialoog en veel interactie. Én de kracht van herhaling. Mensen goed op de hoogte houden van wat er allemaal concreet gebeurt. Ik werk nauw samen met onze afdeling corporate communicatie voor het formuleren van boodschappen. Je moet er zorgvuldig mee omgaan, vind ik. Je moet oppassen dat je niet gaat *greenwashen*, meer beloven of communiceren dan wat je eigenlijk doet of gaat moraliseren. Ook is het een complex onderwerp, dus is het voor een communicatiedeskundige een uitdaging de boodschap eenvoudig en helder naar buiten te brengen. Ik vraag advies aan onze communicatie-experts: ‘Hoe breng je zo iets? Hoe

maak je het begrijpelijk? Hoe maak je iets als milieutechnieken en CO<sub>2</sub> helder en aansprekend?’ Ook maken we een afweging over wat we vertellen. Ik zou graag alle ins en outs geven over ons compensatieprogramma, maar zitten mensen wel op deze informatie te wachten? Is dat nodig om ze te bewegen een vlucht te compenseren?”

### **Creëren van ownership**

Anniek Mauser haakt zoveel mogelijk aan bij bestaande in- en externe communicatiekanalen. “We willen MVO zoveel mogelijk integreren. Intern communiceren we bijvoorbeeld via ons personeelsblad, intranet en events voor medewerkers. Daarnaast hebben we een aantal concrete MVO-activiteiten opgezet. Bijvoorbeeld een programma waarin we groepjes medewerkers onderzoeksjournalist maken. Die laten we aan de slag gaan met een voor hun merk of voor Unilever relevant maatschappelijk thema. Ze interviewen relevante in- en externe stakeholders, maken daarover een reportage en delen die met de rest van Unilever. Hiermee creëren we *ownership* over een deelonderwerp. Medewerkers krijgen goed inzicht in wat er speelt en bouwen relaties op met belangrijke stakeholders.”

### **Extra communiceren**

Sander Molenaar volgt eenzelfde aanpak. Deels meegaan in bestaande communicatieactiviteiten en deels aparte activiteiten ontwikkelen. “We communiceren over MVO in ons personeelsblad en liften zoveel mogelijk mee op bestaande communicatiekanalen. In ons personeelsblad komt het sowieso vaak aan de orde, omdat het een onderdeel is van de projecten die we doen. Ook ga ik vrij vaak naar werkoverleggen van afdelingen. Om kort het beleid te vertellen en daarna de slag te maken ‘wat betekent het voor jullie’ en ‘wat kun jij doen in je eigen werk?’ Het moet passen bij wat mensen toch al doen en wat



Sander Molenaar

ze belangrijk vinden. Daarnaast hebben we een aparte MVO-nieuwsbrief, omdat het nu nog belangrijk is om extra aandacht aan het onderwerp te besteden.”

### **Persoonlijk commitment**

Mauser: “Zolang MVO nog niet volledig geïntegreerd is in je hele bedrijf, blijft het noodzakelijk om er extra aandacht aan te besteden. Én persoonlijke visie en commitment is in deze fase nog heel belangrijk. Uiteindelijk wil je het onderwerp zodanig integreren dat persoonlijke passie er niet meer toe doet, maar dat het gewoon een business case is. Daar zijn we nog niet. En, zoals Inka Pieter ook al aangaf,

kan MVO ook een complex onderwerp zijn. Daar is uitleg over nodig. En begeleiding van bijvoorbeeld de marketeers bij Unilever die een vertaalslag willen maken naar hun product door bijvoorbeeld een gecertificeerde grondstof toe te voegen. Waar moeten ze dan rekening mee houden en wie moeten ze erbij betrekken?”

### **Boodschap op maat**

Het creëren van betrokkenheid is nog de grootste uitdaging. Inka Pieter doet dit samen met haar communicatiecollega's door het heel concreet te maken en simpel te houden, maar op een vernieuwende manier. “We zoeken naar nieuwe middelen, bijvoorbeeld social media, en naar

nieuwe invalshoeken. Ons doel is natuurlijk dat het opvalt en dat mensen het snappen. De kunst is dan ook om aan te sluiten bij wat er leeft bij mensen. Zo hebben we bijvoorbeeld een CSR-café georganiseerd over 'het nieuwe werken'. En samen met onze marketingmensen organiseerden we een bijeenkomst met een externe spreker, over een duurzame productenlijn. Hoe communiceer je dit richting je klant? We zoeken steeds naar een boodschap op maat, die tastbaar is voor de betreffende medewerkersgroep. Zo hebben we op Schiphol het *Wheel of energy*, waarop je kunt lopen voor de Kankerbestrijding. Voor onze medewerkers op de luchthaven is dit concreet, zichtbaar in hun werkgebied. Collega's van de bagageafhandeling kwamen zelf met het initiatief om mee te doen. De boodschap op maat relateren we steeds aan de overall boodschap van KLM."

### Toetsing

Enexis heeft een survey gebruikt om inzicht te krijgen in hoeverre het onderwerp MVO leeft binnen de organisatie en om inzicht te krijgen in hoe ze haar medewerkers over dit onderwerp moet benaderen. Molenaar: "Samen met MVO-adviesbureau Good Company hielden we een survey waarin we getoetst hebben of mensen wisten wat MVO was, hoe belangrijk ze het vonden en hoe ze met het onderwerp aan de slag wilden. Meer dan de helft van onze medewerkers heeft gereageerd op het onderzoek en meer dan de helft daarvan gaf aan meer geïnformeerd te willen worden over het onderwerp. Een mooi resultaat, vind ik. Voor betrokkenheid is het ook belangrijk dat je mensen de ruimte geeft om met ideeën over duurzaamheid te komen, zodat ze er ook mee aan de slag kunnen gaan. Als je het onderwerp heel concreet maakt, zie je dat het eigenlijk heel makkelijk is om veranderingen door te voeren."

### Balans in en extern?

Hoe kijken de organisaties aan tegen de balans tussen in- en externe communicatie op het gebied van MVO? Mauser: "Om onze MVO-doelstellingen te behalen, moeten we nauw samenwerken met andere partijen in de keten. Bekend staan als duurzame speler is hierbij noodzakelijk. En om dit te realiseren, moet je natuurlijk extern communiceren."

Inka Pieter: "Er moet een balans zijn tussen in- en externe communicatie. Wij leggen de focus eerst op het interne stuk, zodat de mensen die naar buiten treden ook dezelfde boodschap vertellen. Ze moeten de juiste informatie hebben en weten waar het het over gaat. In het begin hebben we eerst veel extern gecommuniceerd. In ons enthousiasme wilden we het allemaal vertellen, maar onze eigen mensen wisten nog niet dat we zover waren."

### Volledig geïntegreerd

Net als Inka Pieter en Anniek Mauser, ziet Sander Molenaar zijn functie uiteindelijk graag overbodig worden. "Mijn doel is natuurlijk om MVO volledig in onze organisatie te integreren. Zover zijn we nog niet. Maar met goed leiderschap, de juiste verduurzamingsprojecten en veel dialoog en communicatie zijn we hard op weg om de benodigde betrokkenheid te creëren en MVO te verankeren in onze organisatie."

*Bex\*communicatie heeft een strategische samenwerking met MVO-adviesbureau Good Company. Gezamenlijk bedienen we klanten met MVO- en communicatieadvies. Speerpunt hierbij is dit jaar 'MVO en gedragsverandering: van ambitie naar impact'.*