

In gesprek met Tanja Roeleveld en Niels van Geenhuizen

HOE ZORG JE ALS MVO-MANAGER VOOR OPTIMALE IMPACT?

Tanja Roeleveld, MVO-manager bij Landal GreenParks en Niels van Geenhuizen, MVO-manager bij Arcadis zijn ongeveer vijf jaar geleden gestart als MVO-manager binnen hun organisatie. Beiden hebben de Expeditie voor MVO-managers van MVO Nederland en Nyenrode gevolgd. Beiden waren ze ook finalist bij de verkiezing 'MVO-manager van het jaar 2017', die door Tanja gewonnen werd. Wat zijn hun drijfveren? En hoe gaan zij de uitdagingen aan waar de MVO-manager van nu voor staat?

Uit onderzoek blijkt dat 81 procent van de Landal-gasten de inspanningen van Landal op het gebied van duurzaamheid waardeert en bewust kiest voor deze groene vakantiebestemming.



Wat is MVO of duurzaamheid voor Tanja Roeleveld? 'Daar zijn al heel wat bomen over opgezet, maar het blijft lastig. Het heeft te maken met waar je als organisatie het meest betekenisvol in kan zijn. Bij Landal gebruiken we de term "duurzaam en betrokken". Daarbij staat duurzaamheid voor een breed spectrum aan klimaat-zaken zoals energie- en waterverbruik, CO₂-uitstoot, omgaan met afval- en grondstoffen, maar ook voor dierenwelzijn en biodiversiteit. Als we het over "betrokken" hebben dan gaat dat over de mensen, zowel bij ons intern alsook in de regio's waar onze parken zich bevinden. Met onze 85 parken in 9 landen, ruim 3.000 medewerkers en jaarlijks 2,5 miljoen gasten hebben we een heel groot bereik. Vanuit onze corebusiness, *onze gasten een onvergetelijke vakantie bezorgen*, proberen wij ons te verbinden met de mensen in die regio's. Onze gasten komen voor die regio. Wanneer je ze daarin kan meenemen en die beleving en die verduurzaming met elkaar kan verbinden, dan vind ik dat heel mooi.'

Groene vakantiebestemming

Eén van de manieren waarop Landal die verbinding zoekt, is door promotie van lokale bedrijven, zoals een kaasboerderij in de buurt. De kaas van die boerderij wordt ook verwerkt in de gerechten op de menukaart van de horeca op het park en verkocht in de parkwinkel. 'Daar zitten veel duurzaamheidsaspecten in. Het gaat over het gebruik van regionale producten en zorgen dat de regio meeprofiteert van het feit dat wij gasten naar ze toebrengen. Het zorgt er ook voor dat "stadse" kinderen weer feeling krijgen met het proces waar kaas vandaan komt. En door te kiezen voor regionale leveranciers reduceren we het aantal vrachtbewegingen.'

Uiteindelijk streeft Tanja ernaar de gasten van het vakantiepark iets mee te geven. 'Met onze pay-off: "Ontdek wat groen kan doen", richten wij ons sterk op natuurbeleving. Dit doen wij bijvoorbeeld door biodiversiteit en we passen de natuurlijke inrichting van onze parken aan op de omgeving. We plaatsen insectenhôtels op onze parken en ook door andere manieren van snoeien toe te passen, profiteren bijen en vlinders van alles wat groeit en bloeit. Ook afvalscheiding, voedselverspilling tegengaan, zonne-

ningen van Landal op het gebied van duurzaamheid waardeert en bewust kiest voor deze groene vakantiebestemming.'

Met de pay-off 'Ontdek wat groen kan doen' heeft Landal Green Parks ervoor gekozen haar positionering direct te koppelen aan verduurzaming. Voor Tanja is dat een logische keuze. 'Zodra wij onze gasten willen laten ontdekken wat groen kan doen, dan houdt dat ook indirect in dat wij de verantwoordelijkheid dragen dat zij dit over vijftig jaar nog steeds kunnen ontdekken. En door die merkbeleving aan duurzaamheid te koppelen snapt iedereen ook wat de bedoeling is. Niet alleen willen we het bewustzijn voor de natuur vergroten bij onze gasten, maar ook bij onze medewerkers en partners. Het draait allemaal om die ultieme beleving. Samen kunnen we onze ambitie om in 2030 klimaatneutraal te opereren realiseren.'

People Planet Profit

Ook Niels van Geenhuizen is MVO-manager met een enorme drive. Deze zet hij in bij Arcadis. 'Ik geloof oprecht in duurzaamheid met als uitgangspunt People Planet Profit. Het gaat niet alleen om een betere wereld of *planet*, maar ik zie ook echt dat we met elkaar meer geld kunnen verdienen en beter waarde kunnen toevoegen als we dit duurzamer aanpakken, dus meer *profit* kunnen maken op lange termijn. Ik zie ook dat duurzaamheid veel energie losmaakt bij mensen. Het is leuker, innovatiever, creatiever en gezonder voor mensen, dus voor *people*. De balans van die drie is essentieel. Wanneer er eentje wegvalt is het een stuk lastiger', vertelt Niels, mede doelend op de economische crisis van de afgelopen jaren waardoor 'profit' meer op de voorgrond stond. 'Maar nu is er weer wat meer budget, en zie je de aandacht voor *planet* groeien.'

Belang van duurzaamheid

Niels gaat recht op zijn doel af. 'Ik ga voor het eindresultaat, en als ik er niet linksom kom, dan ga ik rechtsom. Een aantal jaar geleden probeerde ik mijn collega's te overtuigen van het belang van duurzaamheid. Ik vond het belangrijk dat dit werd meegenomen in

'TOEN HEB IK BEDACHT DAT IK HET MOEST **OMDRAAIEN**. IK MOEST ERVOOR ZORGEN DAT **DE KLANT** HET GING **VRAGEN**'

panelen en windenergie van Greenchoice en ons partnership met Natuurmonumenten zijn goede voorbeelden waardoor we het bewustzijn van gasten vergroten en ze geïnspireerd raken. Uit onderzoek blijkt dat 81 procent van de Landal-gasten de inspan-

de projecten die we uitvoerden. Ondanks verwoede pogingen had ik echter niet het gevoel dat ik veel verandering teweegbracht. Ik kreeg iedere keer te horen: 'Ja leuk hoor, maar de klant vraagt het niet'. Toen heb ik bedacht dat ik het moest omdraaien. Ik moest



Tanja Roeleveld,
MVO-manager bij Landal
GreenParks en MVO-
manager van het jaar 2017.

ervoor zorgen dat de klant het ging vragen. Dit heb ik gedaan door met onze belangrijkste klanten in gesprek te gaan over het duurzaamheidsthema, te kijken naar waar de kansen lagen en hoe we daar invulling aan konden geven. Als ik nu terugkijk, denk ik dat het redelijk gelukt is. In de markt staan wij inmiddels bekend als een partij met kennis van en aandacht voor duurzaamheid.' Niels is er dan ook van overtuigd dat hij vanuit zijn rol continu moet vechten om nét even verder te gaan dan de organisatie in eerste instantie wil. 'Ik ga altijd voor tweehonderd procent, om die honderd te halen. Maar je moet wel opletten dat je er niet té veel bovenop gaat zitten. Er moet wel energie inzitten, anders loop je zelf leeg.'

Directeur Duurzaamheid

Ruim vijf jaar geleden stapte Niels bij Arcadis in de rol van MVO-manager. Net als veel andere MVO-managers in die tijd verkeerde hij toen nog in de veronderstelling dat hij zichzelf vijf jaar later overbodig zou hebben gemaakt. Gaandeweg is Niels echter tot de conclusie gekomen dat dit verre van de realiteit is. 'Het wordt nu écht belangrijk. Duurzaamheid als thema evolueert zo snel en er komen zoveel nieuwe aandachtsgebieden bij, dat ik zelfs denk dat organisaties over een aantal jaar moeten overgaan tot het aanstellen van een duurzaamheidsdirecteur. Je ziet ook dat bedrij-

ven die duurzaamheid belangrijk maken, over de langere termijn beter presteren. Dat komt doordat ze meer bezig zijn met langetermijndoelen en de juiste mensen aan zich weten te binden. Het aanstormende talent van tegenwoordig wil maatschappelijke impact kunnen maken en verkiest dat boven veel geld verdienen. Duurzame bedrijven staan daarom hoger op hun lijstje van aantrekkelijke werkgevers.'

Strategisch vraagstuk

André Nijhof, professor Sustainable Business and Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit en één van de kerndocenten van de Expeditie voor MVO-managers: 'Ik heb Tanja en Niels allebei als deelnemers aan de expeditie meegemaakt, waar overigens de derde genomineerde MVO Manager van het Jaar Geanne van Arkel regelmatig gastspreker is. Ik ken ze dus alle drie, ik gun het ze alle drie en ze verdienen het ook alle drie. Wat naar mijn mening Tanja en Niels typeert is dat zij aan de ene kant bezig zijn met het concreet maken van duurzaamheid binnen hun organisatie en aan de andere kant collega's enthousiasmeren en inspireren om toch die extra stap te zetten.' Het doel dat Tanja met haar programma 'duurzaam en betrokken' wil bereiken wordt door Nijhof ook zeker herkend. 'Als je op een Landal-vakantiepark rondloopt, merk je op

allerlei manieren dat ze met duurzaamheid bezig zijn. Dat doet iets met de bewustwording van alle bezoekende gasten.' En over Niels: 'Dat Arcadis nu zo actief is op het gebied van duurzaamheid is mede zijn verdienste. Hij is heel goed in het motiveren van collega's om niet één, maar vier stappen vooruit te zetten.'

André bevestigt Niels in zijn opvattingen over de veranderende rol van de MVO-manager. 'Tien jaar geleden werd nog vanuit een soort stafafdeling een aantal duurzame projecten opgezet. Tegenwoordig is duurzaamheid steeds meer een strategisch vraagstuk, waarbij het gaat om de toekomst van het bedrijf, of zoals we het vaak noemen "de langetermijnwaardecreeatie". Deze verandering brengt met zich mee dat er ook meer en andere competenties nodig zijn voor het vervullen van de rol van MVO-manager. Het vereist dat je echt vanuit de strategie van een bedrijf nadenkt over de rol van duurzaamheid en welke invloed deze heeft op de functies binnen het bedrijf. In plaats van dat de MVO-manager zelf projecten optuigt, is hij steeds meer de persoon die met alle disciplines contact onderhoudt over het thema. Hierbij spelen vraagstukken, zoals: wat betekent het voor je propositie, inkoop, marketing en ketenmanagement? Maar het heeft ook effect op het gebied van planning, controlling en reporting. MVO-managers zijn continu met de verandering van de organisatie bezig, maar nu vanuit een heel andere optiek dan tien jaar geleden. Dat daar op een bepaald moment een directeur Duurzaamheid voor moet worden aangesteld, sluit ik inderdaad niet uit.'

Nijhof vult aan: 'Een MVO-manager heeft steeds te maken met een spanningsveld tussen enerzijds het concreet maken van duurzaamheid in het hier en nu – bijvoorbeeld als het gaat om afscheiding, productieprocessen of productkeuze. Aan de andere kant speelt ook inspiratie richting de toekomst een rol ten aanzien van wat er op het gebied van duurzaamheid mogelijk zou moeten zijn. Een praktijkvoorbeeld waarin dit spanningsveld duidelijk naar voren komt is het overnamebod op Akzo Nobel van afgelopen jaar. De afweging die Akzo Nobel onder andere moest maken was die tussen hun principes op het gebied van duurzaamheid enerzijds, en anderzijds de kortetermijn-winstoptimalisatie die de overname zou opleveren. Dat spanningsveld speelt bij heel veel bedrijven.'

Eén van de kernwaarden van Nyenrode die centraal staat tijdens de expeditie is 'stewardship'. 'Dit gaat over het besef dat je onderdeel bent van een groter geheel en vereist dat je vanuit een breed perspectief kijkt naar je rol. De keuzes die je maakt binnen een bedrijf, hebben impact op andere partijen. Deze waarde staat in directe verbinding met het spanningsveld en de dilemma's waar je als MVO-manager tegenaan loopt. Vanuit het oogpunt van duurzaamheid moet je je collega's aan de hand nemen, maar ze hebben ook al zoveel andere zaken aan hun hoofd. Hoe ga je daarmee om, op dat soort zaken gaan we tijdens de expeditie in', aldus Nijhof.

Evenknieën ontmoeten

Niels ervaart zijn deelname aan de Expeditie als een welkome

'HET PERFECTE VERHAAL WAARIN ALLES KLOPT EN HELEMAAL IS DOORGEREKEND, BESTAAT NIET'

Expeditie voor MVO-managers 2018

'Het programma van onze Expeditie is gebaseerd op de uitdagingen waar MVO-managers tegenwoordig mee te maken hebben,' zegt Lobke Vlaming, operationeel directeur van MVO Nederland. 'Zoals markttransformatie, organisatieverandering, gedrag van individuen, *creating shared value* en leiderschap. Daarvoor combineren we onze expertise met die van Nyenrode, aangevuld met gastsprekers. In de komende editie, die in januari 2018 begint, ontvangen we bijvoorbeeld Carola Wijdoogen, Lucas Simons, Thijs Homan, Anjo Travaille, Lara Muller, Karen Maas en Edgar Karssing. Zij nemen elk een specifiek thema onder hun hoede. Die kennis en praktische voorbeelden kunnen deelnemers aan de Expeditie telkens toepassen op hun eigen werk. Zo werken ze structureel aan duurzame verandering, van zichzelf en de organisatie.'

onderbreking van zijn dagelijkse werkzaamheden. 'Ik ben als MVO-manager binnen mijn organisatie toch een *lonely guy*, dus ik vind het heel prettig om evenknieën te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen en samen aan de slag te gaan. Daarnaast heeft het bij mij ook echt tot nieuwe inzichten geleid. Zo was ik altijd wars van stempels en certificaten, maar heb ik dankzij één van de sprekers ingezien dat zo'n certificaat slechts het begin is van een hele beweging.'

Verandering is weerstand

De bewustwording rond duurzaamheid en dat we daar iets mee moeten, is de afgelopen jaren flink toegenomen. Van echte weerstand in hun organisaties kunnen Tanja en Niels dan ook niet spreken. Tanja: 'Natuurlijk vinden mensen het weleens las-



Niels Geenhuizen,
MVO-manager bij Arcadis.

tig. Bijvoorbeeld toen wij besloten te stoppen met de mono-verpakkingen voor suiker en melk bij de koffie. Toen was onder medewerkers wel even de vraag hoe we dat wilden oplossen. Maar als je ze dan meeneemt en vertelt dat een suiker- en melksetje op tafel veel mooier staat, het milieutechnisch beter is en uiteindelijk financieel ook voordelen oplevert, dan is de bereidheid om dit soort veranderingen te omarmen, en zelfs een stapje verder te gaan, heel groot.'

Volgens Niels richt eventuele weerstand zich vooral tegen de veranderingen die met verduurzaming gepaard gaan. 'Verandering betekent standaard weerstand. Maar dat is geen échte weerstand, ten minste niet tegen het principe van duurzaamheid. Het is meer onbekendheid of het gevoel dat je wéér iets moet, terwijl je al zóveel moet van je baas. Zo ben ik nu bezig met het mobiliteitsbeleid van Arcadis en dan zie je dat voor een bepaalde generatie die leaseauto echt een statussymbool is. Toch moeten we daar

wat mee. Het is dan mijn taak om mensen hierin te stimuleren, motiveren, enthousiasmeren, laten inzien wat we kunnen bereiken en dat dat eigenlijk heel gaaf is. Dat doe je door te communiceren, informeren, prikkelen, maar soms ook gewoon door het te laten ervaren, dan moet je het gewoon afdwingen.'

Nu starten

Tanja wil bedrijven die aan het begin van een verduurzamingstraject staan op het hart drukken dat ze vooral moeten beginnen. 'Nu starten, want het perfecte verhaal waarin alles klopt en helemaal is doorgerekend, bestaat niet. Dus begin, ook al is het maar met een klein stapje. En communiceer erover. Ik merk dat, op het moment dat je naar buiten brengt waar je mee bezig bent of wat je probeert te doen, je feedback krijgt. Dat vind ik het mooie van duurzaamheid, iedereen is bereid te helpen en samen te versnellen. Dus op het moment dat je laat zien wat je al wel doet, kan je er eigenlijk alleen maar beter van worden.' [tgthr](#)



Lees meer over de 'Expeditie voor MVO-managers':

tgthr.nl/agenda/expeditie-mvo-managers

Lees meer over de verkiezing 'MVO Manager van het jaar':

mvoanagervanhetjaar.nl

Lees meer over duurzaamheid bij Landal:

bit.ly/zz9ynOi

Lees meer over duurzaamheid bij Arcadis:

bit.ly/zuDOukD

De volgende Expeditie voor MVO-managers start op 11 januari 2018, de inschrijving is nu geopend. Aanmelden kan tot en met december, er is een beperkt aantal plaatsen beschikbaar. Kijk voor meer informatie op www.mvonederland.nl/mvoexpeditie2018.