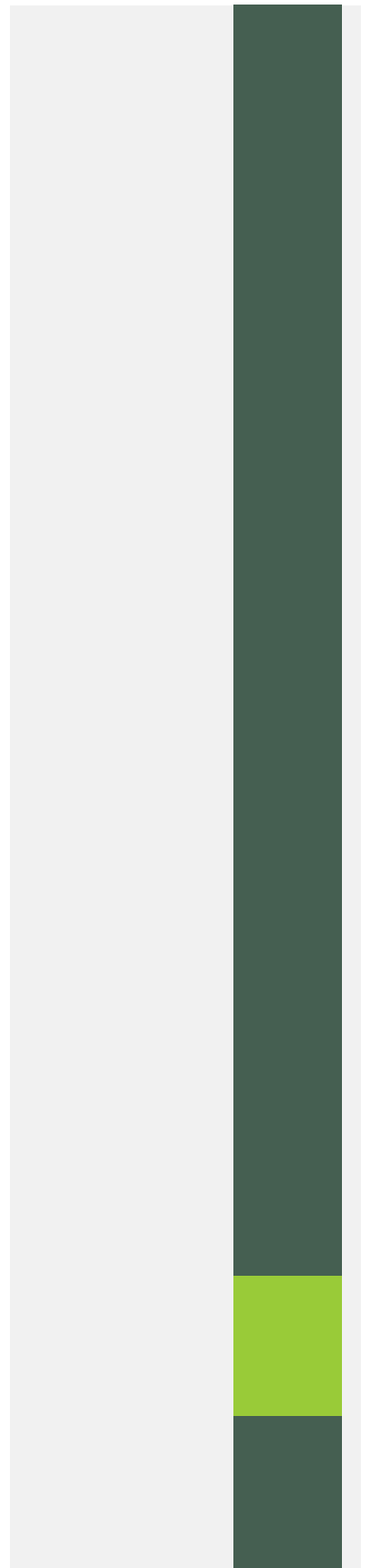


Financieel duurzaam leiderschap

Financials en MVO

Sjoerd Harmens
Sybrant Heidstra
Ruben Hoving
Tineke de Jong

Hanzehogeschool Groningen
13 juni 2014



Financieel duurzaam leiderschap

Financials en MVO

Sjoerd Harmens
Sybrant Heidstra
Ruben Hoving
Tineke de Jong

Hanzehogeschool Groningen

13 juni 2014

Nelson
Mandela

“What counts in life is not the mere fact that we have lived. It is what difference we have made to the lives of others that will determine the significance of the life we lead.”

Voorwoord

Wij zijn Sjoerd Harmens, Sybrant Heidstra, Ruben Hoving en Tineke de Jong en wij zijn een viertal Honours studenten die het afgelopen semester onderzoek hebben verricht voor het Lectoraat van het Financieel Economisch Management Instituut van de Hanzehogeschool Groningen naar de duurzame financial. Als logisch gevolg van dit onderzoek presenteren wij u dit rapport.

Waar wij alle vier in het tweede jaar aan het Financieel Economisch Management instituut studeren, volgen we echter niet dezelfde studie. Een mix van twee bedrijfseconomen en twee accountancystudenten mocht namelijk de klus klaren. Namens het Lectoraat troffen wij Margreet Boersma als onze opdrachtgever. Voor het Honours College was Linda Rutkens onze projectbegeleider.

Wij zijn van start gegaan met als doel concrete aanbevelingen te kunnen doen aan het lectoraat voor vervolgonderzoek of verwerking van de resultaten in het curriculum van de opleidingen. Als middel werd ons opgedragen ongeveer 10 interviews te houden met financials binnen duurzame bedrijven. Uiteindelijk hebben we van de 11 geplande interviews er 9 interviews afgenomen.

Namens het Lectoraat hebben Richard Benes en Alieke Benedictus bijna alle interviews bijgewoond. Hun doel hierbij was contact te leggen met verschillende organisaties in het Noorden. Ook is Margreet Boersma één keer mee geweest naar Oikocredit in Amersfoort. Zij gaven alle drie aan zich niet zo veel met de interviews te bemoeien, maar toch konden zij vaak hun nieuwsgierigheid niet bedwingen en stelden zij meerdere vragen. “Wij vonden dit niet erg hoor.”

Graag willen wij Rob Abel, Wilbert Boneschansker, Peter Hofman, Albert Hofsink, Walther Moltmaker, Klaas Pol, Klaas Rosier, André Teeuwen en Sander van der Tol bedanken voor hun gastvrijheid en medewerking tijdens de interviews. Ook willen wij graag Alieke Benedictus en Richard Benes bedanken voor hun feedback op onze interviewvaardigheden en hun scherpe vragen tijdens de interviews. Ook willen we in het bijzonder Irma Haagsma bedanken voor haar hulp en kritische blik bij het opstellen van het interviewschema. Als laatste willen we graag Margreet Boersma en Linda Rutkens bedanken voor de begeleiding en al het goede wat zij hebben gedaan tijdens dit project.

Samenvatting

De doelstelling van dit onderzoek is duidelijkheid krijgen over hoe een *duurzame financial* denkt en handelt. De centrale vraag die wij hierbij stellen is: “*Hoe denkt en handelt een duurzame financial?*”. Op basis van deze hoofdvraag zijn wij gekomen tot drie deelvragen.

De eerste deelvraag luidt: “Wat is MVO?” Deze vraag stellen wij om het theoretische kader van het onderzoek te definiëren. In de ISO 26000 zijn de richtlijnen voor MVO vastgelegd. De definitie van de ISO 26000 van MVO is: “maximaliseer je bijdrage aan natuur en milieu, mens en economie.” “Je houdt rekening met de behoeften van nu en van toekomstige generaties.” De ISO 26000 kent zeven kernthema’s die van belang zijn voor elke type organisatie. Deze kernthema’s zijn: behoorlijk bestuur, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu, eerlijk zaken doen, klant/consument-aangelegenheden en maatschappelijke betrokkenheid.

Doormiddel van interviews met verschillende bedrijven hebben we achterhaalt wat de ervaringen van financials met MVO zijn. Bij het thema behoorlijk bestuur geven de financials expliciet aan dat zij de waarden integriteit en transparantie als kernwaarden beschouwen. Ook de mate waarin de financials betrokken zijn bij de besluitvorming, speelt een rol in de mate waarin MVO kan worden toegepast. Bij het thema milieu is het belangrijk dat je als financial eerst naar je eigen handelen kijkt, zowel als bedrijf als persoon. Binnen een organisatie moet je vervolgens een goede afweging maken tussen winst of milieu. Daarnaast moet de financial zich bewust zijn van de voorbeeldfunctie die hij als persoon en het bedrijf waar hij werkt, heeft met betrekking tot het thema milieu. Belangrijk bij het thema eerlijk zaken doen is dat de financial verder dan de prijs kijkt. Hij kijkt bijvoorbeeld naar de arbeidsomstandigheden bij de leverancier. Vervolgens is het belangrijk dat er een duurzame samenwerking met de leveranciers tot stand komt om zo elkaars belangen te kunnen behartigen. Bij het laatste thema maatschappelijke betrokkenheid moet je als duurzame financial de financiële winstgevendheid afwegen tegenover de sociale impact die de activiteit heeft in de gemeenschap. Daarnaast probeer je zoveel mogelijk de lokale markt te stimuleren: “focus on local.”

Aan de hand van stellingen geven we antwoord op de derde deelvraag: “Wat zijn de eigenschappen van een duurzame financial?” De stellingen met eigenschappen zijn:

- ‘De duurzame financial is integer in zijn besluitvorming en verslaglegging tegenover alle belanghebbenden van de organisatie. Daarbij is transparantie een voorwaarde om deze integriteit te waarborgen.’
- ‘De duurzame financial is actief op zoek naar de juiste verhouding tussen people, planet en profit.’
- ‘De duurzame financial moet verder kijken dan de prijs en zal andere belangen van externe partijen meenemen in zijn besluit.’
- ‘De duurzame financial moet zich bewust zijn van de invloed van zijn besluiten op de gemeenschap.’

Het antwoord op de centrale vraag van het onderzoek, “*Hoe denkt en handelt een duurzame financial?*,” is:

‘De duurzame financial is iemand die een financiële functie bekleedt en daarbij een eigen visie op het begrip MVO heeft. De duurzame financial weet hoe hij/zij dit concreet moet invullen en toont daar ook initiatief in.’

Opmerking [MB1]: Het doel ligt daar dan nog weer boven: waarom willen we / het lectoraat dit weten? Ik wil het graag weten omdat ik financials MVO wil leren, zodat we de wereld een beetje mooier maken (in plaats van dat iedereen maar aan zichzelf denkt)

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding..... | 6 |
| 2. Onderzoeksopzet en methodiek..... | 7 |
| 2.1 Aanleiding..... | 7 |
| 2.2 Doelstelling..... | 7 |
| 2.3 Probleemstelling..... | 7 |
| 2.4 Deelvragen..... | 8 |
| 2.5 Afbakening..... | 8 |
| 2.6 Methode van onderzoek..... | 9 |
| 3. Wat is MVO?..... | 10 |
| 3.1 MVO en duurzaam ondernemen..... | 10 |
| 3.2 Behoorlijk bestuur..... | 11 |
| 3.3 Mensenrechten..... | 11 |
| 3.4 Arbeidsomstandigheden..... | 12 |
| 3.5 Milieu..... | 12 |
| 3.6 Eerlijk zakendoen..... | 12 |
| 3.7 Klant- en consumentenaangelegenheden..... | 13 |
| 3.8 Maatschappelijke betrokkenheid..... | 13 |
| 4. De ervaringen van financials met MVO..... | 14 |
| 4.1 Inleiding..... | 14 |
| 4.2 Behoorlijk bestuur..... | 14 |
| 4.2.1 Integriteit en transparantie..... | 14 |
| 4.2.2 Betrokkenheid in de besluitvorming..... | 15 |
| 4.3 Milieu..... | 15 |
| 4.3.1 Interne organisatie..... | 15 |
| 4.3.2 Afweging winst-milieu..... | 16 |
| 4.3.3 Eigen interne bijdrage..... | 16 |
| 4.3.4 Externe bijdrage..... | 17 |
| 4.4 Eerlijk zaken doen..... | 17 |
| 4.4.1 Prijs..... | 17 |
| 4.4.2 Belanghebbende partijen..... | 17 |
| 4.4.3 Kledingketen..... | 18 |
| 4.5 Maatschappelijke betrokkenheid..... | 19 |

| | |
|---|----|
| 4.5.1 Sociale impact en de winst..... | 19 |
| 4.5.2 Persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid | 19 |
| 4.5.3 Bevorderen van de lokale markt | 20 |
| 4.6 Slot | 20 |
| 5. De duurzame financial..... | 21 |
| 5.1 Behoorlijk bestuur..... | 21 |
| 5.2 Milieu | 21 |
| 5.3 Eerlijk zaken doen | 21 |
| 5.4 Maatschappelijke betrokkenheid..... | 22 |
| 6. Conclusie | 23 |
| Nawoord..... | 24 |
| Literatuurlijst..... | 25 |
| Bijlage 1: Interviewschema “Duurzame Financial” | 26 |
| Bijlage 2: Benaderde personen en bedrijven | 30 |
| Bijlage 3.1: De Nieuwe Band | 31 |
| Bijlage 3.2: Alfa College | 34 |
| Bijlage 3.3: Dokkumer Vlaggen Centrale..... | 36 |
| Bijlage 3.4: Rabobank | 37 |
| Bijlage 3.5: Oikocredit | 42 |
| Bijlage 3.6: Lentis | 47 |
| Bijlage 3.7: NNZ BV..... | 50 |
| Bijlage 3.8: Groningen Seaports NV | 53 |
| Bijlage 3.9: Hanzehogeschool Groningen..... | 58 |

1. Inleiding

Voor het Honours Talentprogramma van de Hanzehogeschool Groningen hebben wij in opdracht van het Lectoraat van de Hanzehogeschool onderzocht wat een 'duurzame financial' is. Doormiddel van interviews met negen verschillende financials, bij verschillende bedrijven hebben wij geprobeerd het duurzame in de financial te ontdekken. Wij zijn met het onderzoek van start gegaan met als centrale vraag:

“Hoe denkt en handelt een duurzame financial?”

Op basis van deze hoofdvraag hebben wij een drietal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen geven antwoord op de logische tussenstappen: theorie MVO algemeen, ervaringen financials met MVO en overeenkomsten tussen theorie en de ervaringen. De deelvragen zijn:

1. Wat is MVO?
2. Wat zijn de ervaringen van financials met MVO?
3. Wat zijn de eigenschappen van een duurzame financial?

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet en methodiek beschreven. Hoofdstuk 3 behandelt de theorie over MVO in het algemeen. Het vierde hoofdstuk geeft onze belangrijkste bevindingen van de interviews met de financials weer. De theorie over MVO wordt in hoofdstuk 5 met de belangrijkste bevindingen van de interviews vergeleken, om zo een beeld te krijgen van een duurzame financial. Vervolgens volgt een conclusie waarin de centrale vraag wordt beantwoord.

2. Onderzoekopzet en methodiek

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van dit onderzoek nader toegelicht. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven, daarna volgt de doelstelling en de probleemstelling. Uit deze doelstelling en probleemstelling komen vervolgens deelvragen voort. Verder wordt de afbakening uitgewerkt en tot slot volgt de methode van onderzoek.

2.1 Aanleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een integrale visie op ondernemerschap, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (profit), ecologisch (planet) en sociaal (people) gebied.¹ Vanaf september 2010 is er een officiële Internationale richtlijn, ISO26000 van kracht. De ISO 26000 kent 7 kernthema's waar elk verschillende richtlijnen voor zijn. De kernthema's zijn: behoorlijk bestuur, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu, eerlijk zakendoen, klant/consument-aangelegenheden en maatschappelijke betrokkenheid. Deze meeste zullen uitgebreid toegelicht worden in hoofdstuk 3

Het Lectoraat van het Financieel Economisch Management is benieuwd naar wat MVO nu betekent voor de controller/ financieel manager in een organisatie die actief bezig is met MVO. Het lectoraat wil duidelijkheid over wat een *duurzame financial* is. Een *duurzame financial* is tot op heden in de praktijk nog niet duidelijk omschreven. De verwachtingen zijn dat een *duurzame financial* tijdens zijn handelen rekening houdt met Profit, Planet en People. Dit is ook onze eerste aanname bij de omschrijving van het begrip. Deze aanname is gebruikt om de onderzoekopzet-onderdelen te specificeren.

De belangrijkste doelstelling van het lectoraat is het ontwikkelen van nieuwe kennis met betrekking tot duurzaam financieel management in het middenbedrijf van Noord-Nederland en om vervolgens daarmee zowel bestaande als nieuwe ondernemers te ondersteunen in hun ondernemerschap. Het Lectoraat wil onderzoeken hoe en waar ethisch en maatschappelijk verantwoord denken een voorwaarde kan worden voor ons (zakelijk) handelen. De onderzoeksresultaten zullen ook worden gebruikt om de curricula van de Financieel Economisch Management (FEM) opleidingen te actualiseren. Doordat er momenteel onduidelijkheid bestaat over de *duurzame financial* is het op dit moment niet mogelijk dit te verwerken in het onderwijsprogramma.²

In het onderzoek worden de begrippen MVO, duurzaamheid en Profit, Planet en People gebruikt. In het onderzoek kennen deze begrippen dezelfde betekenis.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is duidelijkheid krijgen over hoe een *duurzame financial* denkt en handelt.

2.3 Probleemstelling

De vraagstelling van dit onderzoek luidt:

“Hoe denkt en handelt een duurzame financial?”.

¹ <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>, geraadpleegd op 3 maart 2014.

² <http://duurzaamfinancieelmanagement.nl/>, geraadpleegd op 3 maart 2014.

2.4 Deelvragen

De vraagstelling wordt ondersteund met een aantal deelvragen, die samen tot de oplossing van de hoofdvraag moeten leiden.

1. Wat is MVO?

De begrippen duurzaamheid en MVO dienen helder te zijn voordat de interviews aan bod komen. In deze deelvraag wordt het theoretische deel van MVO behandeld. Ook wordt de theorie zo beschreven dat het duidelijk is wat MVO betekend voor de financial.

2. Wat zijn de ervaringen van financials met MVO?

Met deze vraag wordt achterhaalt wat een financial zo al kan doen aan MVO en wat zijn gedachtegang hierbij is. Deze deelvraag gaat in op de omschrijving van MVO vanuit de praktijk. Welke visies hebben de geïnterviewden op MVO en hoe worden deze visies toegepast in de praktijk. Er wordt gekeken vanuit de functie van financial of controller, dus niet vanuit de organisatie waarin zij werkzaam zijn.

3. Wat zijn de eigenschappen van een duurzame financial?

Aan de hand van deze deelvraag kunnen we stellen of een *duurzame financial* over bepaalde eigenschappen beschikt. Hieruit kunnen we opmaken wanneer we een financial als duurzaam kunnen beschouwen.

2.5 Afbakening

In het onderzoek zullen we ons beperken tot een selectief (9) aantal controllers/financials.

Zoals in hoofdstuk 3 beschreven staat, bestaat de ISO 26000 uit 7 MVO kernthema's. Niet alle thema's hebben wij behandeld in de interviews. Deze niet behandelde thema's zullen dus niet uitgebreid in het onderzoek worden beschreven. Het gaat hierbij om de thema's: mensenrechten, arbeidsomstandigheden en klant/consument-aangelegenheden.

In de analyse van de verschillen of overeenkomsten tussen de praktijk en de theorie worden deze analyses toegepast per thema die behandeld zijn in de theorie en de interviews.

In het onderzoek komt naar voren wat voor eigenschappen een *duurzame financial* moet hebben. Onder de eigenschappen van een financial wordt verstaan hoe deze persoon denkt en handelt.

Voor het onderzoek stellen wij dat de 'duurzame financial' en de 'duurzaam financieel leider' hetzelfde zijn.

2.6 Methode van onderzoek

Per deelvraag wordt een methode van onderzoek toegepast. Hieronder staan de methodes toegelicht.

Wat is MVO?

Deze deelvraag is gebaseerd op literatuuronderzoek. Bij deze deelvraag willen we de theoretische informatie over het begrip MVO uitleggen. Als er een globaal beeld is geschetst zal er specifiek worden ingegaan op de link tussen het MVO en de financial. Er wordt tijdens deze deelvraag alleen theoretisch gekeken naar het begrip MVO en de link tussen MVO en de financial.

Wat zijn de ervaringen van de financials met MVO?

Bij deze deelvraag gaat het erom wat de ervaringen en visies zijn van de financials uit de praktijk. Aan de hand van de afgenomen interviews zullen de resultaten schriftelijk worden vastgelegd. Deze worden vervolgens onderzocht op samenhang tussen de geïnterviewde financials. De conclusie hiervan is de overeenkomsten tussen de ervaringen en visies van de financials. Het interviewschema staat in bijlage 1.

Sommige bedrijven waarvan we een financial willen interviewen zijn uitgekozen op basis van een eerder project, namelijk het Koploperproject. Dit project gaat over het MVO binnen een gemeente. De andere bedrijven zijn uitgekozen door de opdrachtgever, Margreet Boersma. De bedrijven kwamen uit haar persoonlijke netwerk. Daarnaast hebben we bedrijven uitgezocht die actief zijn op het gebied van MVO. De personen en bedrijven die benaderd zijn staan in bijlage 2.

Wat zijn de eigenschappen van een duurzame financial?

Deze deelvraag gaat over de link tussen MVO en de financial als individu. Er wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de theoretische omschrijving van MVO en de ervaringen in de praktijk met MVO van de financials. Aan de hand van deze vergelijking willen we de overeenkomsten en afwijkingen analyseren. Hierbij gaat het erom dat er afwegingen worden gemaakt of een eigenschap hoort bij de duurzame financial. Het eindresultaat van deze deelvraag is de eigenschappen die een financial moet hebben om als een *duurzame financial* gekwalificeerd te worden.

Opmerking [MB2]: Dit project is in de samenwerking met het koploperproject, maar het is nu met de Stichting voor Cijfers

3. Wat is MVO?

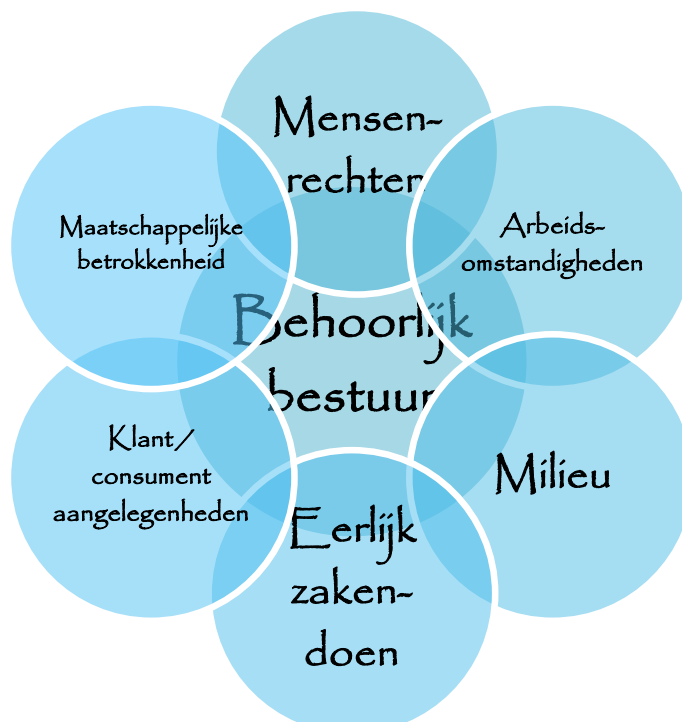
“Maximaliseer je bijdrage aan natuur en milieu, mens en economie.” “Je houdt rekening met de behoeften van nu en van toekomstige generaties.”³ Dit is kort samengevat de definitie van de ISO 26000, de richtlijn voor MVO. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van het onderzoek: Wat is MVO? en wat heeft de ISO 26000 daar mee te maken?

Opmerking [MB3]: Dit is natuurlijk maar één manier om met MVO om te gaan, waarom hebben jullie hier voor gekozen?

3.1 MVO en duurzaam ondernemen

Hoewel bij ‘duurzaam ondernemen’ vaak gedacht wordt aan milieuthema’s zoals afvalscheiding gaat duurzaam ondernemen veel verder dan dat. Duurzaam ondernemen gaat namelijk over de balans tussen sociale-, ecologische- en economische duurzaamheid oftewel: people, planet en profit. “Een duurzame ondernemer anticipeert op de maatschappelijke ontwikkelingen en benut de kansen om meerwaarde te creëren voor natuur en milieu, mens en economie.”³

De ISO 26000 kent zeven thema’s die van belang zijn voor elke organisatie. Deze zeven kernthema’s worden schematisch weergegeven in een MVO-bloem (zie figuur 1).



FIGUUR 1: MVO-BLOEM

³ Kröder, H., & Vries, J. de. (2012). *Duurzame winst voor MKB*. Apeldoorn: Learn2improve your planet.

Zoals in de MVO-Bloem te zien is, zijn de zeven kernthema's van MVO:

- behoorlijk bestuur;
- mensenrechten;
- arbeidsomstandigheden;
- het milieu;
- eerlijk zakendoen;
- klant/consument-aangelegenheden;
- maatschappelijke betrokkenheid.

3.2 Behoorlijk bestuur

“Behoorlijk bestuur gaat in feite over de besluitvormingsprocessen en -structuren binnen organisaties.”⁴ “Het besturen van een onderneming heeft invloed op hoe je met mensen omgaat, wat je voor het milieu wilt doen en of je eerlijk zaken wilt doen.”¹ De manier van besturen is dus van invloed op de andere zes MVO thema's. Daarom staat behoorlijk bestuur ook in de kern van de bloem. Behoorlijk bestuur kent zeven MVO-principes waarmee ISO 26000 de implementatie van MVO probeert te vergemakkelijken.

Deze zeven principes zijn:

1. rekenschap afleggen;
2. transparant zijn;
3. ethisch gedrag tonen;
4. respect tonen voor belanghebbende partijen;
5. respect hebben voor rechtsorde;
6. respect hebben voor internationale gedragsnormen;
7. respect hebben voor mensenrechten.

Voor de financial in een organisatie is behoorlijk bestuur een thema dat in grote mate aanwezig is. Het gaat om een goed voorbeeld geven als leidinggevende, een goede besluitvormingsstructuur en dat je transparant moet zijn. Zo moet een financial in zijn rapportage altijd transparant zijn en niet een onjuist beeld schetsen voor de belanghebbende partijen.

3.3 Mensenrechten

De mensenrechten zijn er voor een gelijke en waardige behandeling van iedereen. Bij mensenrechten kijken we vooral naar de omstandigheden van de arbeiders in de bedrijfstak. Als ondernemer kom je hier vaak mee in aanraking, daarom is het noodzakelijk om de mensenrechtensituatie in de bedrijfstak te weten. Richtlijnen rondom het begrip mensenrechten worden door verschillende instanties opgesteld. Zo kennen we in Nederland de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) richtlijnen. De Nederlandse overheid verplicht de bedrijven in Nederland zich aan deze richtlijnen te houden.

De internationale richtlijn omtrent mensenrechten is de ISO 26000-richtlijn. De gevolgen van deze richtlijnen zijn dat bedrijven alleen zaken doen met andere bedrijven die deze richtlijnen niet schenden. Doen zij dit stelselmatig wel, dan is er een grote kans dat de handelingen van het andere bedrijf het imago van jouw bedrijf aantast. Er zijn twee soorten mensenrechten, de eerste zijn de burgerrechten en ten tweede de economische, sociale en culturele rechten. Burgerrechten zijn

Opmerking [MB4]: Nou, dat lijkt me toch niet. Ik zou eerder hier de universele verklaring voor de rechten van de mens willen noemen:
<http://www.ohchr.org/en/udhr/pages/Language.aspx?LangID=dut>

⁴ www.iso26000scan.nl/wat-is-iso-26000/mvo-kernonderwerpen, geraadpleegd op 27 maart 2014.

rechten zoals het recht op vrijheid en gelijke behandeling. De economische, sociale en culturele rechten zijn rechten zoals het recht op voedsel, inkomen en onderdak.

3.4 Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden in een bedrijf hebben betrekking op alle werknemers in het bedrijf. Het begrip wordt gedefinieerd als: "al het beleid en activiteiten die de werkomstandigheden van een werknemer beïnvloed, bepalen de arbeidsomstandigheden." Bij goede arbeidsomstandigheden kan gedacht worden aan een acceptabel salaris niveau, scholing van de werknemers, medische voorzieningen, vrijheid van vakvereniging (vertegenwoordiging) en respect voor godsdienst en cultuur van de werknemers.

3.5 Milieu

Bij het thema milieu komen veel verschillende aspecten kijken. In bijna elk bedrijf heeft een besluit effect op het milieu, ook al wordt hier misschien niet meteen aan gedacht bij de besluitvorming. De veelvoorkomende thema's bij milieu zijn:

- Voorkomen van milieuvervuiling;
- Duurzaam gebruik van hulpbronnen;
- Voorkomen en aanpassen van de klimaatverandering;
- Beschermen van het milieu, de natuurlijke leefgebieden en biodiversiteit.

Per bedrijf kan het verschillen met welk probleem je tijdens de besluitvorming het meest te maken hebt. Een bedrijf met veel schadelijk afval heeft veel te maken met milieuvervuiling. Een duurzame financial stelt zich de vraag: "Wat zijn de alternatieven voor het afval op financieel gebied?" Dus welke oplossing zorgt niet voor meer kosten maar wel voor minder milieuvervuiling. In de theorie wordt vooral het treffen van voorzorgsmaatregelen als belangrijk gezien. Een bedrijf kan al van te voren maatregelen treffen om in de toekomst beter in te spelen op deze problematiek.

Bij de duurzaamheid rondom milieu gaat het niet altijd om extra kosten die je moet maken. Uit onderzoek is gebleken dat over de periode 1990-2010 de Nederlandse uitstoot van gevaarlijke gassen is verminderd met 50%⁵. Aan de andere kant is in die periode het bruto binnenlands product met 50% gestegen. Oorzaken van deze vermindering zijn de ontwikkelingen in de technologie rondom transport. De transport van goederen en diensten is veel efficiënter geworden, hierdoor wordt er voor dezelfde hoeveelheid goederen minder uitstoot gegenereerd. Conclusie: duurzaam met het milieu omgaan, kan gepaard gaan met een groeiende economie.

3.6 Eerlijk zakendoen

Eerlijk zakendoen gaat over het ethische gedrag van een persoon als hij samenwerkt met andere instellingen of personen. Het 'eerlijk zaken doen' omvat vele onderwerpen. Belangrijke voorbeelden voor een financial gaan over anticorruptie, eerlijke concurrentie en respect hebben voor de rechten van de partijen waar mee je zaken doet. Bij eerlijk zaken doen komen vele dilemma's kijken. Een dilemma kan in economische opzichten zeer gunstig zijn maar bijvoorbeeld ten koste gaan van iemands rechten. Een ander dilemma bij eerlijk zaken doen is corruptie. De Nederlandse overheid heeft voor de ondernemers in Nederland een handleiding geschreven hoe ze het best kunnen handelen als ze corruptie tegen komen. Dit is geschreven door de organisaties Verbond van

⁵ <http://www.mvonderland.nl/thema/milieu>, geraadpleegd op 27 maart 2014.

Nederlandse Ondernemingen (VNO) en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW)⁶. Wanneer een bedrijf verstandig om wil gaan met corruptie dan moeten er duidelijke gedragsregels worden gemaakt met het personeel. Deze regels zorgen ervoor dat een medewerker van het bedrijf weet hoe hij in deze situaties moet handelen en dat het gehele bedrijf zorgt voor anticorruptie. Als financial is het noodzakelijk het juiste voorbeeld te geven, ook moet er een klokkenluidersmogelijkheid zijn. Dit wel zeggen dat een medewerker onrechtmatigheden binnen de organisatie naar buiten kan brengen zonder hiervoor zijn/haar baan op het spel te zetten.

Een goede controle op eerlijk zaken doen is noodzakelijk. Wanneer het bedrijf eerlijk zaken doen uitstraalt zullen de andere zakelijke relaties dit overnemen. Je hebt een voorbeeldfunctie als bedrijf ten opzichte van je zakelijke relaties.

3.7 Klant- en consumentenaangelegenheden

Dit thema gaat over de maatschappelijke functie van een bedrijf of financial. Een bedrijf biedt producten en diensten aan klanten en consumenten. Wanneer je een product of dienst aanbiedt, moet je zorgen voor een goede voorlichting en bescherming van de gezondheid en veiligheid van de klanten. Belangrijk voor de klanten is dat de duurzame aspecten van je product of dienst zichtbaar of toegankelijk zijn om te lezen. De klant kan dan op basis van deze informatie zijn inkoopbeslissingen aanpassen. Ook de eventuele negatieve gevolgen van het produceren of voortbrengen van het product of dienst moeten vermeld worden. In de praktijk komt dit thema niet direct ter sprake bij de financial.

Opmerking [MB5]: Ik
geen bevindingen neerzet

og

3.8 Maatschappelijke betrokkenheid

Het maatschappelijk betrokkenheid thema moet leiden tot een gemeenschap die profiteert van de bedrijfsactiviteiten. De bedrijfsactiviteiten kunnen bijdrage leveren aan de ontwikkeling door bijvoorbeeld werkgelegenheid in de gemeenschap te creëren. Bij bedrijven moet er vooral gelet worden op de kernactiviteiten. Welk product of dienst lever je en hoe kan de gemeenschap hiervan profiteren? Omdat een bedrijf over genoeg kennis en vaardigheden beschikt, kan je deze inzetten. Momenteel zijn er vele hogescholen die de studenten inzetten voor de ontwikkeling van mensen.⁷ De overkoepelende bond die zich hiervoor inzet is de United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) bond. Hierin zitten alle hogescholen die maatschappelijke betrokkenheid als kernwaarde hebben.

Opmerking [MB6]: Ee
bijvoorbeeld Duphlo en he

ook
Brein

Als financial kan je ook bijdragen aan de maatschappelijke betrokkenheid. Een financial kan deze waarde meenemen in zijn besluitvormingsproces. Zo kan een financial kiezen om aan regionale projecten mee te doen die de belangen van de gemeenschap bevorderen. Alle keuzes die een financial maakt om de gemeenschap te laten profiteren noemen we maatschappelijke betrokkenheid.

⁶ <http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Meer%20informatie/eerlijk-zakendoen-zonder-corrupctie.pdf>, geraadpleegd op 27 maart 2014.

⁷ <http://www.hsleiden.nl/maatschappelijke-betrokkenheid>, geraadpleegd op 27 maart 2014.

4. De ervaringen van financials met MVO

In dit hoofdstuk staan alle interviews samengevat. Alle interviews zijn allereerst uitgeschreven (zie bijlage 3) en daarna geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: “Wat zijn de ervaringen van de financials met MVO?”. Door antwoord te geven op deze vraag wordt in kaart gebracht wat de praktijk zegt over MVO. In hoofdstuk 5 staat vervolgens de analyse van de theorie met de praktijk.

4.1 Inleiding

In deze paragraaf bespreken wij de inleidende vragen die wij hebben gesteld tijdens de interviews. Dit waren vragen waarmee we een indruk wilden krijgen van de werkzaamheden van de financial en zijn beeld van duurzaamheid. De meest opvallende antwoorden en de belangrijkste trends hebben wij eruit gehaald.

Financials kwamen veelal duurzaamheid tegen in de omgang met belanghebbende partijen van de organisatie of op de werkvloer in de vorm van koffiebekers of printpapier. Toch is de mate waarin de financials bij MVO-stukken betrokken waren erg afhankelijk van de aard van het bedrijf. Als de missie van het bedrijf MVO gericht is, is het vanzelfsprekender dat de financials hier een bijdrage in hebben. Vaak wordt MVO concreet gemaakt voor financials binnen bedrijven door middel van speciale duurzaamheidsrapportages of MVO-budgetten zoals bij *Groningen Seaports NV* en *Oikocredit*. Wanneer wij de financials vroegen naar hun visie over MVO, konden ze deze vaak helder formuleren. Waar de theorie echter uitgaat van een balans tussen people, planet en profit, slaat die balans bij de financials vaak uit in de richting waar zij het meeste mee te maken hebben. Vaak maken zij de link van planet met de gebouwen waarin zij opereren of de auto die zij rijden. Bij people kijkt men vaak naar de stakeholders van de organisatie, maar ook naar de mensen binnen de organisatie zelf. Profit is van belang om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Profit wordt niet genoemd in de zin van ‘winst is belangrijk voor het bedrijf’.

4.2 Behoorlijk bestuur

In deze paragraaf behandelen we de bevindingen van behoorlijk bestuur die tijdens de interviews naar voren kwamen. Integriteit en transparantie zijn kernwaarden die we vaak tegenkomen bij de financials. Ook de mate waarin de financial betrokken is bij de besluitvorming speelt een grote rol in welke mate MVO kan worden toepassen.

4.2.1 Integriteit en transparantie

Wij hebben geconstateerd dat de financials de meeste waarde hechten aan de principes integriteit en transparantie. Dit blijkt onder andere uit de interviews met *Groningen Seaports NV*, *Oikocredit*, *Hanzehogeschool Groningen*, *Lentis* en *Alfa College*; bij deze bedrijven benoemen de financials expliciet integriteit en transparantie als hun belangrijkste waarden voor behoorlijk bestuur. Wanneer er in een vergadering een bepaalde keuze gemaakt wordt, is het van belang dat iedereen weet op basis waarvan deze beslissing genomen wordt. “Absolute transparantie met betrekking tot besluitvorming is heel belangrijk. Iedere betrokkenen moet weten op basis waarvan er besluiten worden genomen.”, *Lentis*. Bij *NNZ BV* wordt zelfs gezegd dat alles behalve de salarissen door iedereen van het bedrijf kan worden ingezien. Transparantie vult de waarde integriteit in principe aan. Een transparante organisatie maakt alle stukken openbaar richting haar belanghebbenden. Er is een bepaalde mate van transparantie waarin je kunt opereren. Een vorm van volledige transparantie laat de leveranciers hun positie op de markt zien waardoor de leveranciers kunnen beslissen of ze een duurzame samenwerking met de organisatie aan willen gaan of niet. Hierbij

Opmerking [MB7]: En hebben ze ook voorbeelden gegeven hoe ze dat dan doen?

wordt ook inzichtelijk gemaakt aan de klanten wat de dekkingsbijdrage boven op de inkoopkosten is. Door deze vorm van transparantie toe te passen is het voor beide partijen inzichtelijker wat de doelstelling is van de samenwerking.

4.2.2 Betrokkenheid in de besluitvorming

Wat veel naar voren kwam bij dit thema is de mate van betrokkenheid van de financial bij de besluitvorming. Hiermee wordt bedoeld dat als je de rol van Chief Financial Officer (CFO) vervuld, je meer zeggenschap hebt en je de belangen van de medewerkers beter kan vertegenwoordigen tijdens beleidsvergaderingen. Zo gaf de Financial van de *Hanzehogeschool Groningen* aan op fiscaal gebied wel erg betrokken te zijn in de besluitvorming, maar bij andere aspecten minder. Dit komt omdat een bedrijf als de *Hanzehogeschool* te groot is en de taken sterker verdeeld zijn. Je mogelijkheden om dan je stempel te drukken op besluiten waarmee een duurzaamheidsthema is bemoeid, zijn dan veel kleiner dan als je in de directie zit. Wat diezelfde financial van de *Hanzehogeschool Groningen* zo mooi aangaf is dat mate waarin je als financial “ongevraagd advies” kan inbrengen dan erg belangrijk wordt. Als financial moet je de afweging maken of een bepaalde keuze goed is voor de onderneming in de vorm van financiën, maar wanneer er een lid van het bestuur de duurzaamheid moet waarborgen ontstaat er een gezonde discussie waarin alle waarden goed worden vertegenwoordigd. De financial kan in het samenstellen van bijvoorbeeld de begroting al wel zijn keuzes en afwegingen beschrijven en daar duurzame aspecten in naar voren laten komen. Als er binnen het bedrijf een cultuur heerst waarin het lastig is invloed uit te oefenen binnen de besluitvorming dan is het als financial ook lastig om advies te geven richting een duurzaam initiatief.

Opmerking [MB8]: Dit is meer een randvoorwaarde, dan hoe ze vorm geven aan MVO, vinden jullie ook?

4.3 Milieu

Bij het milieu thema draait het om Planet. Hoe gaat de financial om met milieu aspecten in zijn bedrijfsvoering. Hoe gaat deze persoon om met milieu dilemma's die hij tegen komt in zijn werk. In deze paragraaf gaat het er over hoe deze persoon keuzes maakt en op basis van welke waarden deze keuzes gemaakt worden. In de interviews zijn vier hoofd thema's naar voren gekomen, met betrekking tot milieu, die veel ter sprake kwamen bij de financials. Deze thema's zijn: interne organisatie, afweging winst-milieu, je eigen interne bijdrage en de externe bijdrage. Tijdens de interviews kwam er een duidelijk verschil naar voren tussen de interne bijdrage en de externe bijdrage die je als financial kan leveren.

4.3.1 Interne organisatie

Om een goede bijdrage te kunnen leveren aan het milieu moet je eerst kijken naar je eigen handelen. “Wat kun je zelf nog verbeteren ten opzichte van je interne organisatie?”, *Oikocredit*. Sommige financials gaven specifiek aan dat ze eerst naar hun eigen handelen keken en daarna pas naar het handelen van andere partijen. Deze financials waren van *Oikocredit* en *De Nieuwe Band*. Reflectie op jezelf is hier belangrijk, zo ontdek je de verbeterpunten in de organisatie. Als voorbeeld geeft een financial: “Voordat je de leveranciers kan beoordelen op financiële- maar ook duurzame ratio's moet je eerst jezelf beoordelen”, *Groningen Seaports NV*. “Het aspect milieu verwatert snel in de organisatie, daarom is het bewust zijn van het milieu aspect binnen de organisatie belangrijk”, *Oikocredit*.

Een voorbeeld bij *Oikocredit* is dat ze eerst naar hun eigen handelen kijken, bij *Oikocredit* maken personeelsleden veel gebruik van het vliegtuig. De organisatie weet dat dit erg schadelijk is voor het milieu, de vraag die ze zichzelf moeten stellen is hoe ze dit probleem kunnen verhelpen.

De oplossing luidde als volgt: per vlucht is er berekend hoeveel schade het doet aan het milieu. Aan de hand daarvan wordt er een bepaald geldbedrag gereserveerd om dit vervolgens te investeren in milieu vriendelijke projecten.

4.3.2 Afweging winst-milieu

Als financial heb je te maken met de financiële analyse van een investering. Al snel wordt hier gedacht aan de kosten en baten en hoe lang duurt het voordat je een investering terug verdient. De financials geven aan dat het bij deze afweging niet alleen gaat over de kosten en baten van een investering, maar ook het milieu aspect. "De invloed op het milieu moet mee genomen worden in de analyse van een investering", *Groningen Seaports NV, Rabobank, Oikocredit, Dokkumer Vlaggen Centrale (DVC) en Alfa College*.

Er zijn verschillende mogelijkheden om een investering te beoordelen. Natuurlijk spelen de financiële middelen een rol, maar voor een financial is het belangrijk dat je kijkt naar de milieu vriendelijke oplossingen. Wat zijn de kosten en baten van deze milieu vriendelijke investering en hoe staan die in vergelijking tot de andere investering? Een aspect die bij deze afweging een grote rol speelt is dat het milieu geen prijskaartje kent. In hoeverre weegt het milieu aspect op tegen de extra kosten? Hoe belangrijk jij het milieu aspect vindt, hangt af van je eigen waarden en die van de organisatie waarin je werkzaam bent.

Een voorbeeld van een afweging is dat *Groningen Seaports NV* boten huurt voor een rondvaart die ze aanbieden, de rondvaarten gebeuren met zekere regelmaat en deze boten zijn erg duur om te huren. Uit een bedrijfseconomische analyse is gebleken dat het voordeliger is om een boot te kopen. De keuze ligt tussen twee type boten. Een boot met een milieu vervuilende motor en de andere optie is een duurdere boot die een milieu vriendelijke motor heeft. Een *duurzame financial* moet in deze situatie niet voor de boten kiezen die behoorlijk milieuvervuilend zijn. Uiteindelijk heeft de organisatie een nieuw voorstel gezien waarin de marketingafdeling teruggegaan is naar de bootbouwers en hebben gezegd: "wij willen een duurzame motor, die aan onze eisen voldoet", *Groningen Seaports NV*.

De grote milieu investeringen, die op korte termijn zullen plaats vinden, brengen soms grote gevolgen met zich mee. "Voor de financial is het hier noodzakelijk om de continuïteit van het bedrijf voorop te stellen", *NNZ BV*.

4.3.3 Eigen interne bijdrage

Uit de interviews blijkt dat de financial zich bewust moet worden van zijn eigen handelen op het gebied van milieu. "Je moet kritisch zijn tegenover jezelf maar ook tegenover je collega's binnen het bedrijf", *Lentis en Hanzehogeschool Groningen*. Allereerst moet je bewust zijn van je eigen handelen, wat doe je zelf en hoe kan je een betere bijdrage leveren aan het milieu? Belangrijk bij de interne bijdrage is dat je elkaar aanspreekt op elkaars gedrag. Wanneer je zelf een actieve bijdrage levert aan het milieu, zal je de milieu bewustheid mee nemen in je werkzaamheden. Tijdens de interviews werden ook voorbeelden van de eigen interne bijdrage genoemd, dit waren bijvoorbeeld: lampen uit doen wanneer je niet aanwezig bent, computers en laptops uit doen wanneer je deze niet gebruikt en het meerdere keren gebruiken van een koffiebekker.

Een veel voorkomend voorbeeld binnen de eigen interne bijdrage was het gebruik van papier. Veel financials willen streven naar het 'papierloos werken'. Dit betekent dat er geen gebruik wordt gemaakt van papier maar gebruik wordt gemaakt van digitale verslaglegging.

Opmerking [MB9]: En is dat dan duurzaamheid of niet? Dus: wat willen jullie met dit citaat zeggen?

4.3.4 Externe bijdrage

De externe bijdrage van een organisatie is de bijdrage die je levert aan je belanghebbende partijen. Leveranciers en klanten passen zich aan, aan het gedrag van de organisatie. “Wanneer je als organisatie milieu bewustheid uitstraalt en dit op een directe manier laat zien aan je klanten, zullen je klanten volgen en ook milieu bewuster worden”, *Lentis*.

Bij de bouw van een nieuw pand kan er gekozen worden voor een milieu bewuste uitstraling. Dit doe je niet alleen voor de organisatie maar ook omdat op deze manier de klanten dit sneller zullen overnemen.

Een leverancier is afhankelijk van zijn afnemers, wanneer deze vragen naar een milieu vriendelijker product of dienst zal de leverancier zijn product of dienst aanpassen aan de wensen van de afnemers. Als organisatie kan je je eigen leveranciers op een positieve manier beïnvloeden, je kan bijvoorbeeld milieu eisen stellen aan het product of dienst die je afneemt. Door middel van deze eisen zal het product of dienst milieu bewuster worden.

4.4 Eerlijk zaken doen

In dit hoofdstuk staat het thema eerlijk zaken doen centraal. Eerlijk zaken doen heeft betrekking op het ethisch omgaan met andere organisaties en partijen. Het gaat hier om bedrijfsethiek, integriteit, transparantie, eerlijkheid, verantwoording en respect voor de wet. Tijdens de interviews zijn verschillende hoofdthema's/lijnen naar voren gekomen. De hoofdthema's zijn: in hoeverre wordt er naar de prijs gekeken bij een offerte, de belanghebbende partijen en een kledingketen die produceert onder slechte arbeidsomstandigheden tegen een hele lage prijs.

4.4.1 Prijs

In de interviews is naar voren gekomen dat bij een offerte verder wordt gekeken dan alleen de prijs. “Bij de offerteprocedure telt de prijs voor 40% mee in de beslissing en de overige 60% wordt ingevuld door eisen over kwaliteit, duurzaamheid en overige omstandigheden”, *Groningen Seaports NV*. “Wij streven naar 0% winst. Dit is omdat anders de leveranciers te weinig geld hebben ontvangen, de afnemers te veel hebben betaald of dat je personeel boven begroting heeft gepresteerd”, *De Nieuwe Band*. Dit is een situatie waarin eerlijk zaken doen het best naar voren komt. Dit is in de meeste situaties niet mogelijk omdat de aandeelhouders vaak op zoek zijn naar een hoog rendement. Hierbij kan een aandeelhouder de afweging maken tussen financieel of sociaal rendement. “Winst is een middel om je doelen en ambities te realiseren.”, *Groningen Seaports NV*. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bevorderen van het milieu door te investeren in zonnepanelen.

“In de zorg zie je een trend dat er steeds meer op prijs wordt ingekocht. Er ontstaat een *commodity-product* dit betekent dat het goed vervangbaar is. Hierdoor wordt er alleen nog maar de afweging gemaakt tussen prijs en hoeveelheid.”, *Lentis*. Het is van belang dat een *duurzame financial* minder kijkt naar de vervangbaarheid maar juist naar andere omstandigheden als duurzaamheid en kwaliteit.

4.4.2 Belanghebbende partijen

“Denken wat nodig is voor de klant”, *Oikocredit*. Een duurzame financial kan een rol spelen in het zoeken naar de beste oplossing van een probleem bij een klant. “Een voorbeeld hiervan is de Azië crisis in de jaren '90. In die tijd was er een valutacrisis. Bij het verstrekken van microkredieten heb je leningen in het buitenland verstrekt in Marken en Guldens.

De klanten hebben inkomen in lokale valuta en ze kunnen hun schulden dan niet terugbetalen door de depreciatie van hun valuta. Als financial kun je actief op zoek gaan naar een oplossing om die last niet bij de klanten neer te leggen. Uiteindelijk is er bedacht dat de leningen in lokale valuta verstrekt worden. Om zo het valutarisico bij de organisatie neer te leggen in plaats van bij de klant. Dit systeem kan gehandhaafd worden omdat wij in veel landen opereren en dus het verschil kunnen compenseren. Het overige verlies wordt opgevangen door giften van leden van de organisatie en subsidies van overheden.”, *Oikocredit*.

Als financial moet je met alle belanghebbende partijen transparant en eerlijk behandelen. Dit is belangrijk omdat je op deze manier dus eerlijk zaken doet.

“Er zijn scherpe voorwaarden zijn met de leveranciers. De leveranciers moeten op een zó verantwoordelijk mogelijke wijze kunnen leveren. Hierbij moet een leverancier voldoen aan bepaalde eisen omtrent arbeidsomstandigheden, winstbestemming en andere vastgestelde richtlijnen.”, *NNZ BV*. “Als organisatie kan je ervoor kiezen om met de onderkant van de markt geen zaken te doen. Dit omdat er op die markt vaak alleen geconcentreerd wordt op prijs en bepaalde leveranciers zo’n lage prijs alleen kunnen handhaven als er sprake is van kinderarbeid.”, *NNZ BV*. “Bij onze leveranciers wordt er gekeken naar goede arbeidsomstandigheden”, *DVC*. Dit zijn voorbeelden waarbij de financials actief bezig zijn met eerlijk zaken doen.

“Het is van belang bij het aangaan van een samenwerking met een leverancier dat beide partijen hun doelstellingen op elkaar kunnen afstemmen. Dit is een wisselwerking, je moet als financial goed luisteren naar de andere partij en daar dan samen een weg in vinden. Je moet als organisatie bij het afwegen tussen verschillende leveranciers bewust kiezen voor betere omstandigheden.”, *De Nieuwe Band*. Een duurzame handelsrelatie is ook een vorm van eerlijk zaken doen. Wanneer je langer met een leverancier in zee gaat kun je beter elkaars belangen behartigen.

“Ook kun je een keuze maken in het kiezen van een bank of verzekeraar. Sommige banken behalen hun rendement uit het investeren in een ‘clusterbommenfabriek’.”, *De Nieuwe Band*. Dit is niet duurzaam en als duurzame financial kun je opzoek naar een beter alternatief qua bank of verzekeraar.

4.4.3 Kledingketen

We hebben de financials de volgende casus voorgelegd:

“Onze lector geeft het voorbeeld van een kledingketen die haar kleding inkoop bij een fabriek in Bangladesh tegen extreem lage prijzen en waar de arbeidsvoorwaarden erg slecht zijn. Zij vindt dat een duurzaam financieel leider voor dit soort dingen een ander oplossing probeert te vinden door bijvoorbeeld de kosten van een (beter) alternatief uit te rekenen.”

Er waren verschillende antwoorden met verschillende argumenten. Aan de ene kant gaat het om de continuïteit en het verdienmodel van een bepaalde kledingketen. “Een kledingketen concurreert vooral op prijs en wanneer de kleding ergens anders gemaakt wordt dan zal de prijs veel hoger uitvallen. Als financial kun je hierin wel actief opzoek naar andere alternatieven.”, *Alfa College*. Hierin is het wel de vraag of je genoeg invloed kan uitoefenen op de organisatie. Het is vaak de strategie van een organisatie om op deze manier zaken te doen en **daar heb je als financial geen invloed op**. Aan de andere kant kwam het argument dat je er gelijk wat mee moet doen, omdat mensonwaardige arbeidsomstandigheden niet meer van deze tijd zijn.

Opmerking [MB10]: Tja, dat vind ik nou een slachtofferhouding en een gebrek aan het nemen van je verantwoordelijkheid. Te gemakkelijk!

Als organisatie moet je daar geen zaken mee willen doen en moet je als financial dus opzoek gaan naar een leverancier die betere arbeidsomstandigheden biedt. “Je mag slim zijn maar niet oneerlijk.”, *Lentis*.

4.5 Maatschappelijke betrokkenheid

De maatschappelijke betrokkenheid betekent dat je als financial betrokken bent bij de ontwikkeling van de lokale gemeenschap. Tijdens de interviews kwamen er een aantal thema's voor die belangrijk waren bij de financial. Dit zijn de thema's: sociale impact en de winst, persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid en lokale markt.

4.5.1 Sociale impact en de winst

Een financial kan in korte tijd beoordelen of een bedrijfsactiviteit winstgevend is of dat de activiteit verlies maakt. Een korte conclusie zal dan zijn: bij winst doorgaan en met verlies stoppen met de uitvoering van deze activiteit. Je kunt je afvragen of dit de beste keuze is. Als je een *duurzame financial* wilt zijn moet je de winstgevendheid afwegen tegen de sociale impact die de activiteit heeft in de gemeenschap. Bepaalde activiteiten zijn heel belangrijk voor de gemeenschap. In dit geval is de sociale impact heel groot, de gevolgen voor de gemeenschap zijn vaak als organisatie niet te overzien. De financial moet, samen met de betrokkenen uit de gemeenschap, een optimale keuze proberen te maken. Je moet je bewust worden van wat er om je heen speelt, wie voelen de gevolgen van deze beslissing? Als je deze vraag stelt tijdens het beslissen of je een verlies gevende activiteit stop moet zetten, weeg je de sociale impact af tegen de winst.

Het probleem wat volgt voor de financial is wie dit verlies dan moet betalen. Een mogelijke oplossing is om door middel van de winstgevende activiteiten de verliesgevende activiteit te compenseren.

“Een voorbeeld situatie is als volgt: In een bepaalde wijk staat een zorgboerderij waar gehandicapten overdag komen werken. In de weekenden is de hele wijk druk bezig met deze boerderij. Zo moeten er vaak hokken worden opgeknapt, dit gebeurt dan door de buurtbewoners. Deze zijn altijd met veel plezier aan het werk. De financial kan beoordelen dat deze boerderij niet winstgevend is. De duurzame financial moet in deze situatie de sociale impact in beeld brengen en samen met de betrokkenen een besluit nemen om de boerderij te laten voortbestaan”, *Lentis*.

4.5.2 Persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid

Een ander aspect van maatschappelijke betrokkenheid, wat veel voor kwam tijdens de interviews, was dat je als financial persoonlijk maatschappelijk betrokken moet zijn. Dit betekent dat je als individu mee helpt de gemeenschap te verbeteren. “Voorbeelden van wat de financial zelf kan doen: gehandicapten helpen, helpen bij buurtprojecten zoals schilderen van de speeltuin en schoffelen van de openbare tuinen, vooral projecten waar je direct bij betrokken bent”, *Rabobank en Hanzehogeschool Groningen*. Al deze activiteiten komen vanuit de financial zelf en hebben te maken met zijn of haar persoonlijke waarden. De duurzame financial komt vanuit zichzelf met dit initiatief. Hij voelt een verplichting om mee te helpen met de ontwikkeling van de gemeenschap. Een omschrijving van het begrip maatschappelijke betrokkenheid: “De mensen die minder kansrijk zijn op de arbeidsmarkt ook een kans geven”, *De Nieuwe Band*.

4.5.3 Bevorderen van de lokale markt

Bij het thema maatschappelijke betrokkenheid is het belangrijk dat de financial kiest om bijvoorbeeld de inkopen te doen bij een lokaal bedrijf. “Op deze manier bevorder je de lokale markt en zal de gemeenschap hier van profiteren, denk bijvoorbeeld aan stijgende werkgelegenheid”, *Alfa College*. De insteek die de financial moet hebben is: 'Focus on Local.' Voor een bedrijf kan het bijvoorbeeld gunstig zijn om een samenwerkingsverband af te sluiten met de lokale onderwijsinstellingen. Door middel van dit samenwerkingsverband met een onderwijsinstelling zullen mensen vanuit de gemeenschap mogelijk een baan krijgen in het bedrijf. Wanneer je als financial kiest voor de professionals uit de gemeenschap zitten hier vele positieve aspecten aan verbonden. Namelijk, de personen die uit deze gemeenschap komen hebben veel specifieke kennis over de cultuur uit deze regio.

Bedrijven kunnen specifiek kiezen voor een bepaalde regio. Misschien is het logistiek een mindere plek, maar heb je andere beweegredenen voor deze keuze. Een reden is bijvoorbeeld dat je een gemeenschap wilt steunen waar jij je betrokken bij voelt. “NNZ BV is een Gronings bedrijf, logistiek niet logisch maar we willen wel in Groningen blijven omdat we daar zijn gestart”, *NNZ BV*.

De *duurzame financial* moet op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid actief mee doen met de ontwikkeling van de gemeenschap. De taak van de *duurzame financial* is om zijn bedrijf te adviseren om maatschappelijke betrokkenheid een belangrijk punt op de agenda te maken. De *duurzame financial* moet het belangrijk vinden om andere in de gemeenschap te helpen. Wanneer de *duurzame financial* op deze manier denkt zal dit op een maatschappelijk verantwoordelijke manier terug te zien zijn in zijn/haar denken en handelen binnen zijn/haar functie als financial.

4.6 Slot

Aan het einde van het interview stelden we de vraag of de financial nog een aspect wilde behandelen die nog niet aan de orde was geweest.

Een van de aspecten was een handig hulpmiddel waarmee potentiële klanten gescreend konden worden op duurzaamheid.

“Een andere bijzondere visie over financiële verslaggeving is dat je niet gaat kijken naar winst of afzet, maar naar de maatschappelijke winst van een product.”, *De Nieuwe Band*.

5. De duurzame financial

De resultaten van het literatuuronderzoek en de interviews zijn in dit hoofdstuk vergeleken. De aspecten die overeenkomen uit deze onderzoeken zijn in dit hoofdstuk geanalyseerd en uitgeschreven. Het doel van dit hoofdstuk is een duidelijk beeld te krijgen van wat de eigenschappen zijn van de *duurzame financial*. Aan de hand van stellingen wordt een definitie gegeven aan het begrip de *duurzame financial*. Per ISO 26000 thema willen we een stelling formuleren om een oordeel te kunnen geven of de financial duurzaam denkt en handelt.

Opmerking [MB11]: Ik mis e een paar!

5.1 Behoorlijk bestuur

Alle zeven principes van behoorlijk bestuur zijn voor de *duurzame financial* belangrijk, maar met name transparantie en integriteit zijn voor de duurzame financial van grote waarde. Integriteit is in de principes verwoord als ethisch gedrag tonen. Integriteit is een persoonlijke eigenschap waarin de *duurzame financial* aspecten als betrouwbaarheid, eerlijkheid en oprechtheid mee neemt in zijn denken en handelen. De *duurzame financial* moet streven naar een transparante verslaglegging en besluitvorming. Transparantie naar alle belanghebbenden is van groot belang voor de *duurzame financial*.

Stelling:

'De duurzame financial is integer in zijn besluitvorming en verslaglegging tegenover alle belanghebbenden van de organisatie. Daarbij is transparantie een voorwaarde om deze integriteit te waarborgen.'

5.2 Milieu

Wanneer er beslissingen dienen te worden genomen, probeert de *duurzame financial* een juiste afweging te maken tussen People, Planet en Profit. Ook al gaat een milieuvriendelijke oplossing op korte termijn vaak ten koste van de winst, een *duurzame financial* zal kijken naar de voordelen op de lange termijn. Hierbij zorgt de financial dat de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijft. De *duurzame financial* moet zich bewust zijn van de voorbeeldfunctie die de financial zelf heeft maar ook de voorbeeldfunctie van het bedrijf.

Stelling:

'De duurzame financial is actief op zoek naar de juiste verhouding tussen people, planet en profit.'

Opmerking [MB12]: Dit is te algemeen, deze zou je bij de ISO26000 neer kunnen zetten van de

5.3 Eerlijk zaken doen

Eerlijk zaken is een manier waarmee je een externe partij met wie je zaken doet niet ten onrechte benadeeld. De *duurzame financial* moet bij een besluit kijken naar de achtergrond informatie van de partij waar hij/zij zaken mee doet. De *duurzame financial* moet kijken naar wat de partijen doen ten opzichte van derden. Wat gebeurt er na dat je je eigen product of dienst hebt geleverd? Hoe gaat deze partij om met zijn belanghebbenden?

Stelling:

'De duurzame financial kijkt verder dan de prijs en andere belangen van externe partijen mee nemen in zijn besluit.'

5.4 Maatschappelijke betrokkenheid

De gemeenschap waarin de organisatie zich gevestigd heeft, is in grote mate afhankelijk van lokale economie. Als *duurzame financial* kun je actief sturen op om bijvoorbeeld zaken te doen met lokale organisaties. Een *duurzame financial* kan niet alleen actief sturen maar ook binnen de besluiten zelf het aspect maatschappelijke betrokkenheid mee laten wegen.

Stelling:

'De duurzame financial is zich bewust zijn van de invloed van zijn besluiten op de gemeenschap.'

6. Conclusie

In onze conclusie willen we antwoord geven op de probleemstelling. De probleemstelling luidt: “Hoe denkt en handelt een duurzame financial?”. We willen antwoord geven op deze vraag doormiddel van een stelling:

‘De duurzame financial is iemand die een financiële functie bekleedt en daarbij een eigen visie op het begrip MVO heeft. De duurzame financial weet hoe hij/zij dit concreet moet invullen en toont daar ook initiatief in.’

Met deze stelling definiëren we duurzaam denken en duurzaam handelen. Duurzaam denken betekent dat een financial een eigen visie of idealen moet hebben. Hij/zij is zich bewust van zijn verantwoordelijkheden en denkt bij vraagstukken actief na over een juiste verhouding tussen People, Planet en Profit. Duurzaam handelen, betekent dat je als financial je duurzame visie ook concreet invult. Je weet als financial wat je mogelijkheden zijn om je visie uit te dragen en maakt daar ook gebruik van. Als je als financial daar initiatief in toont, betekent dat je daarin leiderschap toont.

Opmerking [MB13]: Maar HOE ziet die visie er dan uit? Dit geeft geen antwoord op de vraag. Daaronder staat het wel, dan kan dit weg.

Opmerking [MB14]: Ook nog een paar voorbeelden

Opmerking [MB15]: Het is niet alleen maar initiatief (zie ook Tideman en Arts). Zijn jullie er ook tegengekomen die hierin leiderschap toonden?

Nawoord

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek. Wat is ons opgevallen en wat moet volgende keer anders.

Reflectie op het onderzoek

Omdat de hoofdvraag van het onderzoek luidt: “Hoe kan worden beoordeeld of een financial duurzaam denkt en handelt?”, hebben we sommige resultaten uit de interviews niet mee kunnen nemen in de beantwoording van de hoofdvraag. De bevindingen die wij naast onze hoofdvraag hebben gedaan kunnen mogelijk door een andere onderzoeksteams onderzocht worden.

De sfeer van de organisatie speelt een grote rol. De financial waren zeer te spreken over hoe de organisatie in elkaar zit en hoe ze met elkaar omgaan. Hoe gemakkelijk is het om een nieuw idee voor te stellen aan een collega. We kwamen erachter dat een belangrijk element de oriëntatie van het bedrijf is. Hiermee bedoelen we of het bedrijf dat streeft naar winst maximalisatie, winst of niet naar winst streeft. Omdat wij naar de financial als individu kijken is dit voor ons onderzoek niet relevant maar er kan wel een vervolgonderzoek naar gedaan worden.

Volgens ons zijn de resultaten in het onderzoek relevant en kloppend. Wij vinden dat de uitkomst van het onderzoek een goed antwoord geeft op de hoofdvraag van het onderzoek.

Vervolgonderzoek

Dit onderzoek is bruikbaar voor het ontwikkelen van een zelftest. Voor de zelftest kan je goed gebruik maken van de ISO26000 thema's. De stellingen uit hoofdstukken vijf en zes geven inzicht in de eigenschappen van de duurzame financial. Op basis van deze eigenschappen kan je toetsen of de financial een duurzame financial is.

Literatuurlijst

Emans, B. (2002). *Interviewen (2e druk)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers BV.

Instituut voor FEM. (2009). *Klantvriendelijk handelen*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Nederhoed, P. (2011). *Helder Rapporteren (10^e druk)*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Bijlage 1: Interviewschema “Duurzame Financial”

{Allereerst vragen naar het opnemen van het interview}

Wij zijn een groep Honours studenten die onderzoek doen naar “duurzame financials” Wij doen zelf de studie Accountancy en Bedrijfseconomie. Het onderzoek voeren wij uit in opdracht van het Lectoraat van de Hanzehogeschool.

Wij zijn benieuwd hoe u als professional denkt en handelt naar duurzaam financieel management. Dit is ook de reden dat we contact met u hebben opgenomen.

Wij willen namelijk aan de hand van ongeveer 10 interviews duidelijkheid krijgen over wat een duurzame financial is. Dit willen we doen door te achterhalen wat een financial aan duurzaamheid doet in de dagelijkse praktijk en wat de achterliggende gedachte daarvan is. Op basis van deze gegevens willen we een zelftest ontwikkelen waarmee kan worden beoordeeld hoe duurzaam een financial denkt en handelt.

Het interview gaat ongeveer een uur gaat duren. In het interview zullen enkele van de MVO thema's van de ISO 26000 centraal staan. Dit zijn richtlijnen voor MVO. De thema's die centraal staan zijn Behoorlijk bestuur, Milieu, Eerlijk zaken doen en Maatschappelijke betrokkenheid.

De definitie van MVO kort samengevat is volgens de ISO 26000, de richtlijn voor MVO, voor duurzaam ondernemen: Maximaliseer je bijdrage aan mens, natuur en milieu en economie, en houd rekening met de behoeften van nu en van toekomstige generaties.”

Dit verstaan wij in ons onderzoek ook onder MVO.

| Vragen |
|--|
| Inleidend |
| <ul style="list-style-type: none">○ Hoe ziet u gebruikelijke werkdag eruit? |
| <ul style="list-style-type: none">○ Wij hebben op de site van uw bedrijf gelezen dat jullie druk bezig met MVO. Wat ziet u hiervan terug in uw dagelijkse werkzaamheden? |
| <ul style="list-style-type: none">○ Wat verstaat u zelf onder MVO?○ Hoe staat u persoonlijk in MVO?○ Wat is uw visie hierop en als u er voor staat, wat zijn dan uw persoonlijke drijfveren met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen? |
| ISO 26000 thema's |
| Behoorlijk bestuur |
| “Behoorlijk bestuur gaat in feite over de besluitvormingsprocessen en de structuur binnen organisaties.” |
| <ul style="list-style-type: none">○ Hoe ervaart u de besluitvorming binnen uw bedrijf en in welke mate bent u hierbij betrokken?○ Wat zijn uw persoonlijke waarden bij de besluitvorming? |

Volgens de ISO26000 kent behoorlijk bestuur de volgende 7 principes:

1. rekenschap afleggen;
2. transparant zijn;
3. ethisch gedrag tonen;
4. respect tonen voor belanghebbende partijen (stakeholderbelangen);
5. respect hebben voor rechtsorde (wet- en regelgeving);
6. respect hebben voor internationale gedragsnormen;
7. respect hebben voor mensenrechten.

- Herkent u deze punten binnen uw bedrijf?
- Wat is uw mening hierover?
- En wat is uw rol hierin?

Milieu

MVO draait om de balans tussen people, planet en profit. Hierbij valt milieu onder planet.

- In welke mate gaat winst halen ten koste van het milieu binnen uw bedrijf?
- Moet u in uw werk een afweging maken tussen milieubewuster maar duurder of minder milieubewust maar goedkoper?
- Zo ja, kunt u ons een voorbeeld geven?
- Welke elementen neemt u dan mee in uw beslissing?
- Wat ziet u op de werkvloer qua milieubewustheid? (Vb. koffiebekers, printpapier, etc.)
- Heeft u nog andere voorbeelden waar u te maken heeft met het milieu dilemma?
- En hoe gaat u daarmee om?

Eerlijk zaken doen

Eerlijk handelen heeft betrekking op het ethisch omgaan met andere organisaties en partijen. Het gaat hier om bedrijfsethiek, integriteit, transparantie, eerlijkheid, verantwoording en respect voor de wet.

- Heeft u invloed bij de offerteprocedure? Zijn er situaties waarin u zaken doet met derden?
- In hoeverre wordt bij het inkopen/ zaken doen verder gekeken dan alleen de prijs?
- Heeft u weleens een offerte/zaken onder de ogen gehad waarvan u het gevoel had dat de prijs onredelijk was?
- En wat heeft u daarmee gedaan?

Onze lector geeft heel vaak het voorbeeld van een kledingketen die haar kleding inkoopt bij een fabriek in Bangladesh tegen extreem lage prijzen en waar de arbeidsvoorwaarden erg slecht zijn. Zij vindt dat een duurzaam financieel leider voor dit soort dingen een ander oplossing probeert te vinden door bijvoorbeeld de kosten van een (beter) alternatief uit te rekenen.

Wat is uw mening hierover?

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid betekent dat je betrokken bent bij de ontwikkeling van de gemeenschap. Het maatschappelijk betrokkenheid thema moet leiden tot een gemeenschap die profiteert van de bedrijfsactiviteiten.

- In hoeverre is de organisatie waarin u werkzaam bent bezig met maatschappelijke betrokkenheid?
- Ziet u dit terug in uw werkzaamheden?
- Wat is u rol binnen de keuzes die u moet maken met betrekking tot maatschappelijke betrokkenheid?
- In hoeverre speelt het bevorderen van de regionale economie een rol binnen de organisatie?

Een voorbeeld van maatschappelijke betrokkenheid is het stimuleren van de werkgelegenheid

- Bent u als financial bewust bezig met het stimuleren van de werkgelegenheid binnen de gemeenschap?
- Denkt u dat het bedrijf meer kan sturen op maatschappelijke betrokkenheid?
- Op welke thema's bijvoorbeeld?
- Heeft u een keer een keuze moeten maken tussen winst of maatschappelijke betrokkenheid?
- Heeft u hier een voorbeeld van?

Slot

Na het in gaan op alle verschillende thema's van de ISO26000 hebben wij alle informatie die wij nodig hebben voor ons onderzoek. Er zullen nog een paar afsluitende vragen komen om tot een heldere conclusie te komen

- Zijn er onderwerpen die wij nog niet behandelt hebben en daar nog wel wat over kwijt wilt?
- Kunt u dat onderbouwen met een voorbeeld uit de praktijk?
- Wat is uw visie hierop en als u er voor staat, wat zijn dan uw persoonlijke drijfveren met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- Hoe ziet u zelf Financieel Duurzaam Leiderschap?
- Zijn er processen binnen u bedrijf die beter geregeld kunnen worden om zo de duurzaamheid te verbeteren?
- In welke mate is het voor u mogelijk om nieuwe maatschappelijke thema's te belichten binnen het bedrijf?

We willen u heel erg bedanken voor uw tijd en het interview. We willen u een flesje wijn aanbieden namens de hele groep.

We zullen nadat alle interviews hebben plaats gevonden de resultaten verwerken in een rapport. Heeft u belang bij een kopie?

- Hoe vond u zelf dat het interview ging?

Bijlage 2: Benaderde personen en bedrijven

De financials die mee hebben geholpen aan het onderzoek zijn:

- | | |
|-------------------------|---|
| – André Teeuwen | De Nieuwe Band (biologische groothandel) |
| – Sander van der Tol | Alfa college (onderwijsinstelling) |
| – Klaas Rosier | Dokkumer Vlaggencentrale (vlaggenproducent) |
| – Klaas Pol | Rabobank Stad en Midden Groningen (financiële dienstverlening) |
| – Albert Hofsink | Oikocredit (financiële dienstverlening) |
| – Peter Hofman | Lentis (zorginstelling) |
| – Rob Abel | NNZ BV(verpakkingsmateriaal) |
| – Wilbert Boneschansker | Groningen Seaports NV(havenbeheerder) |
| – Walther Moltmaker | Hanzehogeschool Groningen (onderwijsinstelling) |

Bijlage 3.1: De Nieuwe Band

Geïnterviewde: André Teeuwen

Opmerking [MB16]: Hier lopen veel zinnen niet goed, graag aanpassen

Inleidend

Er is geen vaste structuur in een dagelijkse werkdag. Bedenken wat we doen en waarom we het doen en hoe het nog meer verandering te weeg kunnen brengen in het doen wat de meeste mensen doen. Gewoon wordt heel erg vaak gebruik, dat betekent dat er ruimte is voor nadenken. Net als proberen, is een poging om maar staat niet boven aan op de prioriteitenlijst. Ik probeer een ander mens te behandelen als jezelf ook behandeld wil worden. Respect met een eerlijke inspraak. Daar probeer ik werk van te maken. Hoe kunnen we het bedrijf anders besturen. Hoe kunnen we anders omgaan met een leverancier. Hoe kunnen we mensen overtuigen dat het ook een manier is om op die manier te leven en zaken te doen. De ene keer is het een andere manier van verpakkingsmateriaal proberen te vinden of iemand daarvoor aan het werk te zetten. Kan het echt niet anders? Genetische gemanipuleerd verpakkingsmateriaal. Ik ben ook met een softwarepakket bezig. Ook hoe kan je slimmer dingen in het bedrijf organiseren. Het mensvriendelijke aspect zie ik terug in mijn werkzaamheden. Mens en milieuvriendelijk ondernemen.

Visie op MVO

Mens en milieuvriendelijk ondernemen dat is wat ik zelf onder MVO versta, het begrip is later uitgevonden dan dat ik ermee bezig was.

Hoe staat u persoonlijk in MVO?

Het is voor mij de drijfveer, niet mijn werk. Het is zoals ik denk dat je met elkaar om hoort te gaan.

Behoorlijk bestuur

Het besturen is nooit af, er bestaat geen ideaal bestuur. Loslaten, is dat bestuur? Geen leiderschap tonen? Hier en nu kan je dat niet voorstellen, maar in andere setting/tijdperk misschien wel. Het is nooit af, het kan altijd beter. Moeilijk met één persoon besturen is heel gemakkelijk, met twee wordt het al lastig en met drie. Op moment meerdere mensen heb je te maken met meerdere belangen, meerdere interesses en die variëren. Vanaf begin erbij betrokken. Eerst waren we met twee toen werden het er drie en nu zijn het 60 a 70. Meer vergaderingen, formele momenten. Ik moet ervoor gaan zitten. Heel veel regels en regels worden heilig. Persoonlijke waarden, door praten en proberen argumenten aan te dragen. Geen dwangmiddel.

Alle mensen hebben inspraak het is een corporatie en de leden zijn de hoogste macht, alle werknemers. Als ze zeggen het moet anders dan wordt het anders. Optimale inspraak, dat is ook het belang van het bedrijf, iedereen deelt mee in de winst. Bestuur is geen ondervangen toren.

Nederlands recht is van toepassing, Leven netjes binnen wet en regelgeving. Unieke afspraak met de belastingdienst winst ook mogen verdelen over de leden afnemers. Dat doen we door middel van omzetbonus. We maken 0 winst als bedrijf. Als je winst maakt, betekent dat of je betaalt je leverancier te weinig, de afnemers hebben te veel betaald of de werknemers hebben bijzonder efficiënt gewerkt. Dan krijgen ze het geld terug. Omzet bonus van leden ligt 1% hoger dan dat van niet-leden. Binnen de regelgeving daar creatief invulling aan geven.

We hebben afnemers, werknemers en leveranciers die al sinds 1983 actief met ons zijn. Gemiddelde tijd dat iemand hier werkt is lang.

Milieu

Als we eindeloos veel geld hadden dan zouden we geen eigen elektra meer hebben maar eigen windmolens, zonnepanelen en een duurzaam neutraal gebouw. We zijn wel naar op zoek, alleen daar is geld een belemmering in. We moeten daarvoor winst uit de onderneming halen om dat te bewerkstelligen. Zonder geld doe je niet zoveel in deze maatschappij. Zoeken naar producten die zo dicht mogelijk bij je worden geproduceerd. Dan zie ik het niet terug maar doe er actief iets aan. In plaats van zonnebloempitten uit China €1 halen we ze het liever uit Frankrijk waar het €1,20 kost maar er wordt minder mee gesleept. Als we iets verpakken proberen we een duurzame verpakking te krijgen omdat het milieu dan minder belast wordt. Er bestaat ook iets als een eigen biologische kringloop, bijen, granen, vee etc. de biodiversiteit is daar hoger. Dan heb je direct invloed op het milieu.

Buiten bedrijfsvoering om, zijn er heel veel dingen die wij nog lang niet goed voor elkaar hebben. We willen een sociale balans voorleggen aan onze leveranciers, dan moet je ook naar jezelf kijken. Dat is een uitdaging. Een aantal dingen doen we wel maar veel ook nog niet. Bijvoorbeeld een vrachtwagen die emissie oproept, die andere is niet helemaal afgeschreven. Dan kan je hem weg doen om meer groene energie te gebruiken. Als je alles weg doet omdat er iets groeners komt dan heb je op een gegeven moment een verliespost. Dan houdt het bedrijf over 2 jaar op. Wat telt dan het zwaarst. Op lange termijn dingen in gang zetten of op korte termijn. Daarin moeten we geleidelijk aan zoeken. We vergaderen daar niet zo vaak over. Soms kom je niet meer op hetzelfde standpunt uit. Kun je eindeloos over discussiëren of iedereen doe een gedeelte wat hij/zij belangrijk vind. Een ander milieudilemma is de verpakking van producten. Dit doen we nu in een plastic zakje. De overweging was PLA, wat plantaardig is dus wel duurzamer maar uiteindelijk is het genetische gemanipuleerd. Dat is nog rampzaliger. Dan kan je beter plastic gebruiken en daar heel duidelijk over zijn.

Het ontwikkelen van ecologische criteria in de samenwerking met anderen: je praat met mensen wat is haalbaar, ten aanzien van product ontwikkelen, verbeteren. Ga je ermee in gesprek. Ecologisch is een vrij begrip en iedereen kan dat invullen zoals hij wil. Wij zien het als mens en milieuvriendelijk.

Eerlijk zaken doen

We kennen geen offerte. Wij krijgen producten aangeboden door mensen en dan vragen wij wat de prijs is en als wij denken dat het een kans maakt dan kopen we het. Als er geen kans is, dan zeggen we: "kijk dit is er in de markt en wij denken dat het niet zoveel kans maakt".

Producent daar kan ik in mee of niet. Zijn heel open in. Prijsstellingen, margebeleid.

Leveranciers die eerste keer kennis maken stuur ik alle informatie op met betrekking tot de gelijksoortige producten die wij hebben. Hoeveel we er van verkopen en ook wat de concurrent ervoor vraagt. Hij weet hoe hij in de markt staat. Veelal gaan we naar de leveranciers toe, in vakantie. Leuk uit belangstelling. Duurzame handelsrelaties staan centraal: proberen zoveel mogelijk kleinschalige bedrijven te zoeken, die maximaal werk maken van duurzaamheid, biodiversiteit etc. Het ontstaat vanzelf. Bijna omdat je tot elkaar veroordeelt bent. We proberen een verhaal te vertellen. Verzekeringsbedrijf, dieselolie verzekering kun je kiezen, voor een bank is er ook een eerlijke bankwijzer. Een bedrijf onderzoekt wat verzekeringsbedrijven met hun beleggingen doen. Beleggen ze in een clusterbommenfabrikant dan kies ik liever een ander bank. Bij elke andere dienstverlener kijken we, kan het anders? Elektra liefst door een bedrijf uit de omgeving.

Kledingketen, goed idee. Marketing is waardeloos. Als je het verhaal goed verteld dan zal je verstand staan wat het verschil is. Het gaat niet alleen om de prijs. Wij zijn nooit de goedkoopste geweest maar afgelopen periode 25% gegroeid. Puur en eerlijk haalt dat niet. Prijs is maar één ding. Iets met een lage prijs toch minder waarden oplevert als je wat meer uitgeeft. Wij zijn niet aan het concurreren wij proberen anders om te gaan met mensen. Faire prijzen, proberen kostendekkend te werken. Winst buffer. Steeds minder marge proberen te maken. Hoe lager in marge des te minder zit er tussen de producent en consument.

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid is minderen ook een kans geven, we besteden veel werk uit aan een sociale werkplaats. Terwijl het met een machine misschien wel goedkoper zou kunnen. Dilemma je zit wel met de kostprijs en marktprijs etc. maar ook binnen het bedrijf werken mensen die minder kansrijk zijn op de markt, daarnaast geven we een deel van onze winst aan goede doelen. 1 promille van de omzet geven we weg aan goede doelen. Ik kies mee en kom soms met ideeën. Wat ik zelf belangrijk vind zijn oprechte projecten, onbaatzuchtigheid van de betrokkenen is belangrijk en een lange termijn visie daarbij ook. Watersnood, kleding en speelgoed in wezen maakt het de wereld niet anders. Gangbare landbouw daar op gang te brengen omzette gangbare, geen bodemerosie, dit soort projecten daar zou ik wel geld op in willen zetten.

Bij heel veel machines is geen handje meer nodig. Wat voor wereld heb je dan? Dat speelt ook in Nederland. Het wordt steeds lastiger omdat het geautomatiseerd wordt. Uiteindelijk moeten we er iets met elkaar aan doen. Je kunt altijd meer kan sturen op maatschappelijke betrokkenheid. Er zijn heel wat thema's. MVO omvat heel veel, waar moet je beginnen als je wat wil veranderen.

Slot

Rijke worden steeds rijker en armen steeds armer. Zie je ook met biologische pioniers, geld niet enige wat belangrijk is. We hebben het over de toekomst voor onze kinderen. Er wordt in kaart gebracht wie wat opkoopt, kapitaalverschaffers op de achtergrond die MVO spelen. Realiseren en weten. Koop je iets om de hoek of bij een grote onderneming, dat doet wat met de maatschappij. MVO wordt veel als marketing gebruikt. Maar niet overal. Bewustzijn is veel groter geworden. Naarmate er meer vrouwen in de top komen denk ik dat dat gaat veranderen. Vrouwen zijn socialer en kijken verder.

MVO komt nog niet terug in financiële verslaggeving. Niet hoeveel producten en hoeveel winst hebben we gemaakt maar het liefst zou ik elk producten een cijfer willen geven op een sociale balans dan zou ik liever 10.000 keer een product verkopen met een 8 dan 100.000 keer een product met een 6. Bij de laatste heb je veel meer omzet en winst maar dat andere een veel grotere maatschappelijke winst.

Een FDL denkt niet in geld maar met name de waardeloze dingen. Een FDL wil die eens meten. Geld is een ruilmiddel, maar je wordt er niet gezonder van. De wereld wordt er niet beter van. Compassie, medemenselijkheid dat zou zijn/haar leidraad moeten zijn. Andere manier met mensen omgaan.

Onze kinderen zullen ons beschuldigen.

Bijlage 3.2: Alfa College

Geïnterviewde: Sander van der Tol

Inleiding

De bedrijfsvoering is gecentraliseerd. Onder het College van Bestuur zit gelijk de bedrijfsvoering. De financial moet Alfa breed vergaderen.

Duurzaamheid/MVO is een enorm container begrip. Het bestaat uit een maatschappelijk doel. Alfa college heeft geen winstdoelstelling maar wil People is verbinden. Dit willen we ook meegeven aan studenten.

Het Alfa College kent Christelijke kernwaarden van oudsher. Planet komt vooral terug in de gebouwen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aardwarmte.

De financial maakt de kosten-baten analyse. Ik ben dus betrokken bij het vormen van het budget. Gaandeweg het traject kunnen er keuzes gemaakt moeten worden wat betreft bepaalde aspecten denk hierbij bijvoorbeeld aan zonnepanelen.

People is gewoon normaal met elkaar omgaan

Profit is hierbij een win-win-situatie, het moet verder gaan dan alleen winst het moet ook een maatschappelijk doel hebben.

Behoorlijk bestuur

Het College van Bestuur heeft veel betrokkenheid bij het thema duurzaamheid. Er is een tweekoppig bestuur waarvan één niet eens een auto heeft. Wat wij ervaarden was dat de directie hier voorloper is op het gebied van duurzaamheid. Het is een gewogen beleid binnen de organisatie.

Er zit een component duurzaamheid in de begroting. De funding voor bepaalde duurzame projecten is er dan al. Het is hierbij wel van belang dat goed onderwijs voorop staat. Duurzame pilots moeten niet ten kosten gaan van het onderwijs. Er moet geen risico gelopen worden op dit gebied.

Wet- en regelgeving staat erg op de voorgrond. Ze hebben anders geen bestaansrecht. Anders krijgen ze geen subsidie en dergelijke.

Internationaal gezien is er niet veel rekenschap.

Ethisch gedrag is erg belangrijk. Als financial moet je op een open wijze communiceren. Sommige opleidingen zijn erg duur, techniek en bouw daar moet je met een hele duurzame wijze mee communiceren. Transparant zijn.

Milieu

Asbest panden zijn tijdelijk gesloten voor sanering en dat kost wel wat maar dat gaat wel erg voorop. In Hoogeveen is het hele pand enkelglas, daar zal in de loop der jaren dubbelglas komen. Er is op een andere locatie een vloerbedekking gelegd van gerecyclede PET-flessen. Alle verlichting is op sensoren. Alle medewerkers komen met het Openbaar Vervoer. Het gebouw is

dicht bij het station. De financial wil weinig risico lopen m.b.t. deze zaken maar er moet uiteindelijk wel een vorm van kosten-batenanalyse zijn. En dit is dan ook de rol van de financial.

Eerlijk zaken doen

Aanbesteding, wanneer mogelijk, bij lokale partijen. Zodat er weer stageplekken terugkomen voor studenten. Er moet een middenweg komen waar studenten weer terug kunnen komen bij die ondernemingen.

De financial was lid van een stuurgroep. Heeft gekozen voor soms duurdere alternatieven die wel beter voor het milieu zijn. Kies je voor A of kies je voor B de alternatieven worden besproken in de stuurgroep.

De Kledingketen: Bij menswaardige omstandigheden toch marge kunnen behalen. Maar zal wel actief opzoek naar alternatieven. Het is daar per bedrijfstak erg verschillend.

Maatschappelijke betrokkenheid

Educatie → kansarmen in de maatschappij. Bijv.: Asielzoekers een taal leren etc.

Maatschappelijke betrokkenheid staat voor ons verplicht in de wet. De wet is er niet meer maar het is geen reden om ermee te stoppen.

Digitaliseren tegenover mensen. Meer geld richting het onderwijs, kostenbesparing. Heel veel kleine ondernemingen is heel duur maar het is toch om de stageplekken te verzorgen. De behandelingskosten van een factuur zijn 50€ maar als je daardoor een stageplek kan verzorgen is dat wel een kleine factuur waard. Wat wel betekend dat het veel duurder is.

Stimuleren van werkgelegenheid. We komen snel uit bij grote partijen omdat het met grote bedragen gemoeid gaat.

Ik zelf vind besparing van 2 miljoen belangrijker in bepaalde projecten. Dan het kiezen voor een lokale partij.

Alfa college kan bewuster bezig zijn met maatschappelijke betrokkenheid, er zijn veel werknemers met veel kleine projectjes die betrokken zijn met de maatschappij. In het beleid zijn ze er wel meer mee bezig.

Langetermijnwinst is heel belangrijk. Het is wel belangrijk de continuïteit te waarborgen. Als financial moet je je gezonde verstand gebruiken. Je moet als financial een balans vinden tussen duurzaamheid en de winstgevendheid.

Slot

Alfa College is heel betrokken met de regio dus als financial heb je dat altijd in het achterhoofd.

De tijd is veranderd. Iedereen is meer betrokken met duurzaamheid.

Continuïteit van het bedrijf maar ook van jezelf is belangrijk

Bijlage 3.3: Dokkumer Vlaggen Centrale

Geïnterviewde: Klaas Rosier

Inleiding

Klaas Rosier: "Wat ik niet weet, kan ik wel doorsturen"

Hoofd financiële afdeling, financiële rapportages maken en crediteuren en debiteuren beheer. Ik kijk wel naar arbeidsomstandigheden en dat soort dingen. Bijvoorbeeld pauze's nemen.

Binnen de rapportages worden geen MVO thema's opgenomen

Behoorlijk bestuur

Er wordt wel gekeken naar mogelijkheden qua MVO, maar niet alles gaat door omdat bijvoorbeeld de investering te hoog is. Er wordt dus een afweging gemaakt

Iedereen mag punten aanleveren om te kijken naar kostenbesparingen en milieuthema's. In principe kan ik het voordragen, maar ik beslis uiteindelijk niet.

Milieu

Ik geloof niet dat wij op milieu bezuinigen, maar winst is voor het bedrijf is niet onbelangrijker dan het milieu. Er wordt gekeken naar bijvoorbeeld milieu thema's en normen. De DVC is namelijk koploper op gebied van milieu. Binnen de DVC zijn er mensen zeer actief bezig met het ontwikkelen van milieuvriendelijke oplossingen. Zo is er een milieu barometer ontwikkeld.

Er zijn wel projecten waarmee wordt gekeken hoe we energie kunnen besparen en het milieu kunnen ontzien.

Ik heb het idee aangekaart dat de e-mails, facturen, orderbevestigingen, offertes allemaal digitaal kunnen worden verstuurd en bewaard. Dit was een behoorlijke besparing qua geld maar ook qua milieu. Er wordt gebruik gemaakt van papieren bekertjes, en afval wordt gescheiden, led lampen etc.

Eerlijk zaken doen

Er wordt ook bij de leveranciers gekeken naar de arbeidsomstandigheden door de DVC.

Maatschappelijke betrokkenheid

Er worden bepaalde bedrijven, evenementen, voetbalclubs gesponsord binnen de omgeving. De marketingafdeling gaat hier over.

DVC is een erkend leerbedrijf, er zijn altijd stagiaires. Deze worden opgeleid zodat ze alle aspecten meekrijgen en wanneer mogelijk blijven werken. Toch zijn er vooral tijdelijke contracten.

Bij de reorganisaties werd er vaak gekeken naar de leeftijd. Er is een prima sociaal plan; op de kosten van de DVC kan er een nieuwe opleiding worden gedaan.

Slot

"Ik heb geen invloed op de dingen op de werkplaats en bij de leveranciers, ik ga ervan uit dat het goed gebeurt, omdat andere mensen uit onze organisatie dat controleren"

"wanneer ik tegenstrijdigheden met betrekking tot MVO tegenkom, zou ik daar mee naar de directie gaan".

Bijlage 3.4: Rabobank

Geïnterviewde: Klaas Pol

Inleiding

Sjoerd: Opening.

Sybrant: Hoe ziet u gebruikelijke werkdag eruit?

Klaas Pol: Dat verschilt per periode; in het najaar bezig met plannen maken en begrotingen. Bij de jaarwisseling natuurlijk met jaarwerk, opzetten worden gemaakt om te “controlen” wat in het plan staat. Kijken; “zitten we op koers met betrekking tot allerlei indicatoren die we hebben bedacht.” En daarnaast maken we rapportages. Op de afdeling control werken business en proces controllers. De proces controllers kijken naar risicogerichtheid, processen, en wordt er volgens de processen gewerkt, heeft ook met MVO te maken. Business controllers zijn sparringpartners van de het management. Die gaan dus als bijvoorbeeld doelstellingen niet gehaald zijn, of er worden plotseling andere doelstellingen gehonoreerd kijk of de focus scherp genoeg. Binnen de afdeling zijn er in principe drie functies. Financials richt zich voornamelijk op de financiële rapportages maar ook op andere rapportages voor allerlei indicatoren.

Sjoerd: Eigenlijk verschilt het dus per maand of kwartaal

Klaas Pol: Ja maandelijks wel. Er zijn natuurlijk maandrapportages, door het jaar heen heb je allerlei verschillende werkzaamheden.

Alieke: En maakt u die dan voor de vestiging, of voor de regio?

Klaas Pol: Nee alleen voor de bank in Groningen. Alle 128 Rabobanken zijn autonoom en die maken dus ook hun eigen verslagwerk, eigen jaarrekening. Daarboven zit wel de paraplu van Rabobank Nederland. Er worden samenvattingen gemaakt, en het totaal gaat naar Rabo Nederland, en dat gaat dan weer naar toezichthouders en dergelijke.

Sjoerd: Werkt u dan met een bepaalde afdeling samen of meer in uw eentje?

Klaas Pol: Onder afdeling control. Wel overleg met collega-banken. Vergelijken met referentiegroepen.

Sybrant: Wat ziet u van MVO terug in uw dagelijkse werkzaamheden.

Klaas Pol: Specifieke MVO rapportages. MVO factoren worden afgezet tegen andere collega-banken. De Rabobank Groningen doet het vooral op samenleving goed. Voor deze rapportages moeten wij natuurlijk input leveren, en dat houden wij in die zin bij. Dingen zoals verbruik energie en wat voor diensten en producten leveren wij.

Sjoerd: Op de site van de Rabobank stond ook dat jullie je erg inzetten voor de community.

Klaas Pol: ja, wij hebben sowieso afspraken binnen de bank dat we, voor rekening voor de bank, een dag of een dagdeel vrijwilligerswerk doen. Je kunt je dan inschrijven voor bepaalde dingen.

Sjoerd: Voelt dat dan als een verplichting of hebben mensen ook zelf echt het idee van we willen meehelpen

Klaas Pol: We doen het al heel lang, en het is nu meer zo dat mensen vragen: “hebt u nog wat?” want ze vinden het wel leuk. Het is dus in ieder geval geen verplichting. Er zijn ook bepaalde trajecten waar we met verstandelijk gehandicapten op pad gaan en dat gebeurt ook wel vaker als één keer per jaar. Of een begeleidingstraject waarin mensen aan een kind gekoppeld worden en leuke dingen doen. We proberen ook te horen waar behoeften liggen. En ook met het stimuleringsfonds een bepaald percentage van de winst te doneren. Instellingen kunnen zich hier aanmelden, en dan plaatsen wij deze op de site, en diegene die de meeste stemmen krijgt, die krijgt iets gefinancierd.

Sybrant: Word er dan ook nog iets anders gedaan voor diegene die niet voldoende stemmen heeft gekregen?

Klaas Pol: Het is puur financiële ondersteuning. Het bedrag is gemaximaliseerd op 5000 euro.

Behoorlijk bestuur

Sybrant: Hoe ervaart u de bijdrage aan de besluitvorming met betrekking tot MVO?

Klaas Pol: We zijn nauw betrokken bij de planvorming en daar nemen we indicatoren met betrekking tot MVO in mee.

Sjoerd: Het is dus zo dat je gezamenlijk beslist, en niet iemand aan de top?

Klaas Pol: Het principe is dat er vanuit de directie en de RVC kaders worden gesteld en binnen die kaders geven wij daar invulling aan.

Sjoerd: En u bent daar ook bij aanwezig, bij die besluitvorming?

Klaas Pol: De besluitvorming vindt definitief plaats in de managementteams en directieteams en het eindigt in de RVC. Wij zitten wel bij de managementteams. Er is best wel wat input/ invloed.

Sjoerd: Dus als u een bepaald idee heeft, kunt u daar best mee naar het management? Die drempel ligt niet heel hoog?

Klaas Pol: Nee, die drempel ligt heel laag.

Alieke: Gebeurt het weleens dat u met een MVO thema vragen stelt aan het MT? En kunt u daar een voorbeeld van geven?

Klaas Pol: Bijvoorbeeld; recent zijn de groendeposito's weer opengesteld. Je mag niet deposito's aantrekken en dat niet uitgeven zomaar iets. Deze moeten uitgegeven worden aan groen. Tot een halfjaar geleden was er een onbalans. Ook deze deposito's konden dus niet aangeboden worden, nu wel weer, en zodoende stellen wij daar dus vragen over. Dat zien we weer terug in de productie.

Sjoerd: Wat zijn uw persoonlijke waarden bij de besluitvorming.

Klaas Pol: Die 4 kernthema's die je noemde

Sjoerd: U staat daar volledig achter?

Klaas Pol: ja, anders werk je niet bij de Rabobank. Bij sollicitatie wordt ook vaak gevraagd “waarom wil je graag bij een coöperatieve organisatie en niet bij een beursgenoteerde organisatie werken?”

Sybrant: (De 7 principes) Herkent u deze binnen de Rabobank?

Klaas Pol: Ja, in die zin van we hebben ook een commissie ethiek. Die zorgt ervoor dat de regels worden nageleefd en houden ons scherp. Dat er geen gekke financieringen worden gemaakt.

Sjoerd: Wat is uw persoonlijke mening met betrekking tot die 7 principes, bent u het daar mee eens?

Klaas Pol: Ja

Sybrant en Sjoerd: Voelt die controle niet als een soort belemmering.

Klaas Pol: Nee, als je daar van te voren goede afspraken over maakt dan is die controle niet vervelend. Het belangrijkste is dat je van te voren goede afspraken maakt: "wat verwacht je van elkaar."

Alieke: Kunt u een voorbeeld geven van een ethisch dilemma en hoe dit concreet wordt aangepakt?

Klaas Pol: Meest voor de hand liggende is dat een bedrijf een financiering aanvraagt waarvan wij zeggen: "dat is niet helemaal koosjer." Het bedrijf bijvoorbeeld doet zaken met bepaalde landen op de zwarte lijst. Bij de grensgevallen gebieden wordt de commissie ethiek ingesteld.

Sybrant: Heeft u dan ook weleens een geval doorgestuurd naar die commissie.

Klaas Pol: Nee, daar zie ik niet zo veel van maar het gebeurt ook niet zo vaak. Hooguit 1 of 2 keer per jaar.

Milieu

Sybrant: In welke mate gaat de winst te koste van het milieu?

Klaas Pol: Je maakt weleens wat afwegingen. Bijvoorbeeld bij de bouw van dit gebouw kwamen ook wel wat milieuaspecten naar voren. Bijvoorbeeld energiebesparingen, maar ook een schuin dak om daar zonnepanelen op te plaatsen. Er wordt wel gekeken naar de terugverdientijd. Als de balans niet te ver door slaat, dan zeggen we: "doen".

Sjoerd: Kunt u ook als individu aangeven van: "kunnen we hier zonnepanelen op het dak leggen"?

Klaas Pol: Vanuit de functie kunnen we wel eens doorrekenen. Dan kunnen we dat dus wel echt inbrengen.

Alieke: Doet iedereen dat vanuit alle functies?

Klaas Pol: Dat weet ik niet. Als wij een begroting krijgen van een verbouwing, dan letten we op dat soort dingen.

Sybrant: Ziet op de werkvloer ook dat er bewust omgegaan wordt met drinkbekers of dat soort dingen?

Klaas Pol: Op de werkvloer wordt er gedronken uit bio-bekers. Alleen klanten krijgen de luxueuze mokken. En die bio-bekers worden ook weer gescheiden.

Sybrant: Wat kan de Rabobank doen aan watervervuiling en overbevissing en dat soort zaken?

Klaas Pol: Rabo Groningen heeft daar niet zo heel veel mee te maken. Dus daar doen we niet zo veel aan. Maar je zou bijvoorbeeld de visserij kunnen stimuleren door milieuvriendelijk te gaan vissen,

bijvoorbeeld de boten aan te passen. Als er een visser komt, en hij vraagt een financiering aan, wordt er eerst gekeken naar de terugverdienmogelijkheid van de investering. De financieringsvoorwaarden zouden wat versoepeld kunnen worden als er geïnvesteerd wordt in milieuvriendelijke investeringen.

Sjoerd: Als u daar versoepeling wil verstrekken, moet u dat eerst aanvragen, of kunt u dat zo verstrekken?

Klaas Pol: Daar zijn standaardregeltjes voor vanuit de Rabo NL en eigen regels. Qua beslissingsbevoegdheid zitten daar vaak wat verschillen in. Binnen een kredietcommissie worden daar dan weer beslissingen door genomen.

Sjoerd: Heeft u nog andere voorbeelden van een milieudillema binnen uw functie?

Klaas Pol: Vanuit mijn functie niet zo zeer.

Eerlijk zaken doen

Sybrant: Wat doet de Rabobank om betere prijzen te creëren voor bijvoorbeeld cacao-boeren in ontwikkelingslanden?

Klaas Pol: Wij verstrekken bijvoorbeeld microkredieten, daar dragen we als lokale banken bij aan een foundation die projecten opzoekt overal ter wereld waarbij die boeren worden gestimuleerd. Daar kunnen we coöperaties opzetten waardoor mensen aan elkaar gaan leveren en samen sterker staan.

Sjoerd: In hoeverre wordt bij de Rabobank verder gekeken dan de prijs?

Klaas Pol: De Rabobank heeft niet als doel winstmaximalisatie. Het doel is het behartigen van de belangen van onze leden. Als je naar prijs kijkt, gaan we bijvoorbeeld fair trade koffie inkopen in plaats van standaard Douwe-Egberts. Ook al is dat duurder.

Sjoerd: (Kledingketenverhaal) Wat is u mening daarover?

Klaas Pol: Als je daar invloed op hebt, zou ik dat zeker doen. Als wij bijvoorbeeld klanten hebben die met dergelijke bedrijven zaken doet, kunnen wij daar heus iets van zeggen, maar wij kunnen daar verder geen invloed op uitoefenen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Sjoerd: Ziet u de maatschappelijke betrokkenheid terug in uw eigen werkzaamheden

Klaas Pol: Niet zo zeer. In de planvorming kunnen wij wel advies geven. Als rabo kunnen wij bijvoorbeeld wel verenigingen met elkaar in contact brengen.

Sjoerd: U probeert dus wel de gemeenschap te laten profiteren van de netwerkcontacten van de Rabobank.

Klaas Pol: Ja, wij brengen mensen met elkaar in contact.

Sybrant: En in hoeverre bent u bezig als Financial met het creëren van werkgelegenheid?

Klaas Pol: Vanuit onze functie hebben we daar geen invloed op.

Sjoerd: Wat doet u dan specifiek vanuit uw functie qua maatschappelijke betrokkenheid

Klaas Pol: Wij monitoren bijvoorbeeld hoeveel er gedaan wordt. Wij toetsen bijvoorbeeld of bepaalde indicatoren of doelwaarden behaald worden. Maar natuurlijk doen we ook eigen projecten. Zo ben ik aan het onkruid wieden geweest vanuit de Rabobank.

Sybrant: Denkt u dat de Rabobank meer kan doen?

Klaas Pol: Meer kun je altijd doen, maar dat zoekt Jan Dijk uit. Intern doen we al heel veel, met milieu en dergelijke.

Sjoerd: Jan Dijk is coördinator van MVO. Als u een heel goed idee heeft, kunt u dan gewoon naar hem toe gaan?

Klaas Pol: Ja heel graag, soms wordt er ook wel een oproepje door hem gedaan of iemand een oplossing heeft.

Sybrant: Bent u ook al een keer bij hem langs geweest met een idee?

Klaas Pol: Ikzelf niet nee, maar ik woon niet in het werkgebied van deze bank.

Sjoerd: Komen er wel veel mensen van de Rabobank uit dit werkgebied?

Klaas Pol: Ongeveer 50 a 60% procent, maar een aanzienlijk gedeelte ook niet.

Bijlage 3.5: Oikocredit

Geïnterviewde: Albert Hofsink

Inleiding

Hoe ziet u gebruikelijke werkdag eruit?

Dat is heel divers. Er is geen één dag hetzelfde. We hebben binnen Oikocredit een managementteam, die verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van de organisatie. Die vergadering hebben we op dinsdag. Maandag bereidt ik de vergadering voor. Donderdag kredietcommissie. Daar is Albert vaak voorzitter van. "Dan brengen we alle projectvoorstellen en financiering in beeld." "Daarnaast ben ik ook nog lid van een board van een beleggingsportfolio waarin ik deelneem." "Ik doe verder wat managementactiviteiten, ik heb vier afdeling onder mij (IT, Bijzondere kredieten, compliance en risicomanagement)." Dus ik heb regelmatig overleg met de afdelingshoofden (eens in 2 weken).

Wat verstaat u zelf onder MVO?

"Hoe ga je om met je mensen, hoe ga je om met je omgeving, hoe ga je om met het begrip winst?"

Dat is een beetje de relationele definitie. Deze terreinen moeten in balans zijn. Dan ben je op een duurzame manier bezig.

Hoe staat u persoonlijk in MVO?

Door in een baan te opereren in een andere sector dan ik normaliter zou hebben gedaan. "Ik heb ook in de accountancy gezeten en als je in die sfeer verder gaat en bij een beursgenoteerd bedrijf zou gaan werken dan kun je je heel erg focussen op het profit deel van duurzaamheid." Dan komt het uit balans. Ik vind het heel erg belangrijk dat je daar op een verantwoordelijke en sociale manier mee omgaat. Sociaal betekent niet altijd dat je alleen maar alles goed en aardig vindt, maar op een rechtvaardige manier met mensen omgaat. Ik probeer een bijdrage te leveren aan het milieu door te rijden in hybride auto. Ik kom op het werk met het openbaar vervoer.

Hoe kan dit "sociale" toch rechtvaardig zijn? Als iemand ontslagen wordt: hij/zij werkt hier al 10 jaar; voldoet niet meer; draagt niet meer bij aan de organisatie. Voor hem/haar kan het heel lastig zijn om ontslagen te worden, het heeft namelijk vervelende consequenties. Op de lange termijn is ontslag misschien beter: de persoon lijdt nu pijn, maar komt in een situatie terecht waar hij/zij straks beter tot zijn recht komt. Je moet dan alles afwegen. Dat kan negatieve consequenties hebben voor een individu maar als je het totaal plaatje bekijkt dan moet het de beste oplossing zijn voor alle betrokkenen.

We zorgen dat als er zo'n situatie zich voldoet er verdere loopbaanontwikkeling aangeboden wordt. We zorgen dat er goede afvoeringsregeling komt, dat er ook financieel zaken worden opgelost. Stukje begeleiding achteraf. Dat relaties zo goed als mogelijk blijven, vechtkonfliktssituaties te voorkomen. Het is niet altijd mogelijk, maar dat beogen we wel.

Behoorlijk bestuur

Hoe ervaart u de besluitvorming binnen uw bedrijf en in welke mate bent u hierbij betrokken?

We zijn een coöperatie; veel betrokkenheid van de mensen die lid zijn van de coöperatie. De bestuursvorm is ook zo ingericht dat zij zoveel mogelijk betrokken zijn bij belangrijke besluiten. De leden, die dus participeren in de coöperatie, kiezen een bestuur als een verantwoordelijke die toezicht houdt op de activiteiten binnen Oikocredit en de Kascontrolecommissie. Dit is hoe

zij formeel zeggenschap hebben binnen de organisatie. Het bestuur benoemt de directie. Binnen het bestuur zijn er weer comités die zich bezig houden met verschillende thema's waaronder; beloningsbeleid, personeelscomité en risicocomité. Discussieplatforms leveren input van zaken die we wellicht doorvoeren in de organisatie. Bijvoorbeeld nieuw kapitaaluitgifteproduct. Discussie met de leden is toch nog een brug te ver terwijl de directie als wel zo ver was. Proberen op controversiële manier zoveel mogelijk de leden te betrekken.

We hebben bij risicomanagement twee boten waar we geld heen brengen van onze investeringen. De eerste is direct financieren van projecten in ontwikkelingslanden, maar er moet ook een deel beschikbaar worden gehouden voor liquiditeiten. Ook in een obligatieportfolio die bepaalde karakteristieken heeft. We passen de criteria toe en we denken na of het wel aan de duurzaamheidscriteria voldoet en of de leden betrokken zijn. In welke obligatie leveren we wel en welke niet. Exclusion criteria en positieve criteria; niet alleen uitslagen maar ook waar en welke organisaties doen het goed. We hebben met name gekeken naar hoe ze vorm geven in ontwikkelingslanden. Bedrijven die actief zijn in ontwikkelingslanden geven met hun activiteiten een positieve impact. Meer indirect, strengere criteria binnen de organisatie. Criteria opgesteld samen met een ethische instelling in België: Ethibel. Vigio label excellence.

We hebben meerdere criteria voor de leden. Leden komen uit alle ontwikkelde landen. Steunverenigingen, vrienden van. Particulieren kunnen niet direct lid worden. Actieve leden kunnen direct lid worden; kerken en kerkgerelateerde organisaties. Oikocredit is ontstaan vanuit kerkelijke roots. Projectleden, leden die gefinancierd hebben, waar we een langdurig relatie mee willen hebben. Foundation, alle overige geïnteresseerde te ondervangen, zoals vakbonden. Ongeacht de hoeveelheid kapitaal heeft ieder lid maar één stem.

Ik ben lid van het managementteam. Hier houdt ik mij bezig met besluiten goedkeuren, verantwoordelijkheid dragen. Discussiëren mee in het MT. Dat gaat naar de leden toe en die hebben definitief zeggenschap.

Integriteit, transparantie zijn shared value's binnen Oikocredit. Waarden die we allemaal willen ondersteunen. Er zijn spanningen dat bepaalde mensen zaken willen prevaleren, maar ik vind dat juist een hele gezonde spanning. Er is een cultuur van soms hevig debatteren, in zo'n debat komt goed naar boven wat je allemaal moet afwegen. Voor mezelf: wat meespeelt is dat het moet "werken" en het moet haalbaar zijn. Als het niet haalbaar is en niet kan werken, kun je nog zulke mooie doelstelling hebben maar uiteindelijk zijn er alleen maar verliezers. Als een project gefinancierd moet worden, wat geweldig is vanuit het sociaal perspectief, maar het maakt alleen maar grote verliezen is zoiets uiteindelijk niet levensvatbaar. Op den duur hebben ze geld te kort en zullen ze hun activiteiten moeten afbouwen.

We moeten risico's nemen, maar de risico's moeten ook aanvaardbaar zijn. Als we geen risico's nemen dan ben je te voorzichtig. In die balans zit een spanningsveld. Ik probeer ook een stukje realisme in te brengen.

Milieu

Moet u in uw werk een afweging maken tussen milieubewuster maar duurder of minder milieubewust maar goedkoper?

We hebben daar op meerdere terreinen mee van doen. Bij onze financieringen zelf, onze klanten die we financieren: die kunnen activiteiten hebben die het milieu schaden. Dus we

hebben een checklist bij het onderzoek dat we doen bij onze klanten om te kijken: “wordt het milieu bedreigd?” Voldoet hij aan onze criteria? Bedrijven die wij financieren moeten aan die criteria voldoen. Hangt af van welke sector, hoe sterk we er aandacht aan geven. Bij landbouw hebben we strikte criteria, bij de ander kijken we er ook naar, maar gezien de aard van de activiteit is het moeilijker te beoordelen. We hebben iemand in het bestuur die sociale verantwoordelijkheid en milieu in haar portfolio heeft. Rol is te zorgen dat dat binnen de organisatie gedragen wordt. Armoede bestrijden is prioriteit maar als je dan een enorme milieuschade aanricht, waar ben je dan mee bezig. Extra aandacht op MT gebied. Niet alleen denken aan het people element maar ook aan planet. Hoe gaan onze eindklanten om met het rendement? Die eindklanten kunnen wel een schade ondervinden aan de manier waarop onze klanten met hun omgaan. Wij overtuigen ons ervan dat onze klanten goed met hun eindklanten omgaan. Niet te veel in schulden, redelijke rentes. Tweede aspect hoe gaan we zelf om met het milieu? Dit zit onder meer in papierverbruik. We hebben een bewustheidcampagne, we zijn allemaal overgegaan op laptops bij de vergaderingen. Issue: we vliegen veel want we zitten in wel vijftig landen. Je voorkomt niet dat je toch er heen moet. Vaak gebruiken we ook skype. Als we vliegen dan vormen we een potje en dat gebruiken we voor milieuvriendelijke projecten in ontwikkelingslanden. Daarnaast hebben we als extra focus een sector toegevoegd in onze investeringsportfolio die we financieren, renewable energie.

Heeft u nog andere voorbeelden waar u te maken heeft met het milieu dilemma?

Voor de financiële crisis hebben we te weinig gekeken naar de profielen van onze klanten die we hadden gefinancierd. Als blijkt dat na de aanvang de criteria verwateren, hoe kunnen we ervan overtuigd zijn dat we er goed aan doen.

In de financiële crisis kwamen we tot de ontdekking dat klanten die bij de niet altijd dat goede profiel handhaafden. Daar heb ik wel iets kunnen bijdragen.

Hoe ga je met je klant om in de financiering; transparant zijn, selectie klanten, wat voor soort mensen zijn erbij betrokken, wat is hun oogmerk, hoe gaan zij zelf met winst om? Wat beogen ze zelf? Eindcliënten wel nut, niet te veel schulden, scholing. Kredietbureau 's zijn mede opgezet in landen, zodat dat inzichtelijk gemaakt kan worden. Zodat ze niet bij meerder organisaties tegelijk lid zijn. Een stukje zelfbescherming. Concreet mee aan de gang gegaan op het financiële deel. Heeft te maken met de leningen die je versterkt.

Eerlijk zaken doen

Bij onze eigen investeerders zijn we heel erg betrokken. We hebben twee hele belangrijke groepen van belanghebbenden, eigenlijk drie. Personeel, investeerders en de projecten die we financieren. We proberen er vaak op een transparante en eerlijke manier mee om te gaan. Leveranciers en dergelijke zijn bij ons erg beperkt. Maar we proberen ook op een eerlijke manier mee om te gaan.

We denken heel erg over wat nodig is voor de klanten. Één aspect waar we dat hebben vormgegeven is in de Aziëcrisis in de 90'e jaren. Toen was er een valutacrisis in Indonesië, wij hadden leningen aan onze klanten versterkt in marken en gulden. Ze hadden dus geen inkomen in lokale valuta en ze konden hun schulden niet terugbetalen. Wij bleven met probleem zitten en hun ook. Toen hebben we gekeken; hoe kunnen we die last niet bij onze klant neerleggen. Uiteindelijk bedachten we dat de leningen die we verstrekken in lokale valuta willen doen, geen last van de depreciatie van de valuta ten opzichte van Westerse valuta. We hebben een

systeem bedacht waarbij wij alle leningen in lokale valuta aan klanten verstekken, in veel landen dus. De depreciatie en de appreciatie in de verschillende landen compenseren elkaar. In ene land gaat het goed en in het andere minder. Systeem bedacht waarbij rentever verschillen tussen lokale en westerse valuta gespaard worden om valutaverschillen op te vangen daardoor hebben we ook veel klanten ter wille kunnen zijn in vormgeving van het product en risico's gevrijwaard op dat terrein. Vanuit eigen ervaring bedacht hoe we het nu aanpakken kunnen. Innovatieve ideeën stimuleren.

Regelmatig overleg met regiomanagers; lokale mensen die weten wat er lokaal nodig is. Geeft veel input voor innovaties en hoe we de zaken vorm geven.

Maatschappelijke betrokkenheid

Onze corebusiness is het financieren van projecten in derde wereldlanden. Wat we hier in beeld hebben is dat we heel erg open staan voor, en dat soort sollicitanten krijgen we ook vaak, minderheden in Nederland die in staat zijn ons op een goede manier te ondersteunen in hun werkzaamheden. In de organisatie hebben we iets van 40/45 nationaliteiten (van 280). Veel impact dat dat soort mensen hier een rol kunnen spelen. Houd ook verband met de aard van onze activiteit. We hebben bewust gezegd we gaan niet aan giften doen, onze leden die krijgen al een beperkt dividend daardoor gaan we dat niet verder verwateren. Bovendien is het ontwikkelingshulp. Willen ze wat anders geven dan doen ze dat al, door te doneren aan andere specifieke goede doelen. We hebben een systeem dat als er ergens een grote ramp is, dat we dan gaan kijken; zijn onze klanten geraakt en dan gaan we extra aandacht geven een herstructurering van de leningen en kwijtschelders. Stukje extra betrokkenheid.

Wel hebben we het milieuaspect gaandeweg wat meer gewicht gegeven. Dit was een algemene trend. We richten ons op milieuaspecten in ontwikkelingslanden.

Is het vanuit financieel oogpunt niet beter om professionals in te huren om lokaal te reguleren?

Onze ervaringen zijn dat dat niet het geval is. Het kan wel eens zo zijn dat we tijdelijk een professional inzetten om de boel op gang te brengen en te ondersteunen. Het regionale netwerk is voor ons erg voordelig en ook voor onze klanten; die weten wat er gebeurt is, begrijpen de cultuur, spreken de taal. Dan heb je enorme voorsprongen. Je denkt het zal wel een zootje zijn, maar dat is niet zo. Ook in allerlei ontwikkelingslanden zijn goed opgeleide mensen, die best weten wat er gebeurt. Ik ben ook begonnen met die veronderstelling "er zal wel een tekort aan kennis zijn", maar dat is niet zo.

Ik ben Christen van oorsprong, ik wil het niet evangeliseren in mijn werk maar vanuit mijn christelijke waarden wil ik vorm geven aan mijn dagelijks leven. Ook in mijn bijdrage aan de organisatie. Naastenliefde, door iemand op gang te helpen en mogelijkheden te bieden. Mogelijkheden bieden is duurzamer als even uit de brand helpen. Hoewel dit ook nodig is. Verschillende manieren waarop je dit vorm kunt geven. Ik vind het fantastisch om hieraan te kunnen bijdragen. Toen ik hier terecht kwam, heb ik een veel intensere arbeidsvreugde gekregen. Je merkt dat gewoon ook in onze bedrijfscultuur; dat we een hechte club zijn die ergens voor staat. Dat geeft een enorme drive om dit goed vorm te geven. Ook hoe we er binnen ons bedrijf mee om gaan; het is ons gezamenlijke idee. Om de wereld te verbeteren. Je hebt soms de neiging om te groot en te veel te willen. Laten we op een simpele manier, een kleine bijdrage leveren. Dat hechte, komt naar voren in de gezamenlijke cultuur, heel veel oog voor elkaar. Laatst is een collega overleden, daarna in voor en na het overlijden is heel goed

met de familie omgegaan. Hoe we elkaar hebben getroost is een voorbeeld van hoe we met elkaar omgaan. Je merkt dat wij in ons personeelsbestand gezamenlijk waarden dragen. “Transparant zijn, weinig gedoe met onderlinge strubbelingen, haat en nijd.” Een hele open cultuur.

Slot

Onze eigen milieubewustheid zouden we nog kunnen verbeteren. Dat van klanten hebben we goed in beeld. Ik vraag me af of we nog meer kunnen doen voor onze eigen organisatie. We gaan er nu nog wat gemakkelijk mee om.

Over 5 jaar willen wij de doelen die we ons gesteld hebben behalen. Ik ben niet zo van de communistische 5 jaar plannen; laten we eens kijken wat we op redelijke termijn kunnen realiseren. Als we kunnen doen wat we nu doen en het vermogen hebben om ons aan te passen, om voor andere omstandigheden ook weer het hoofd te bieden dan ben ik tevreden.

Als de sfeer niet goed is dan krijg je dat de mensen gaan roddelen en elkaar gaan tegenwerken. Dat men dingen uit het oog verliest die men in beeld moet houden. Doordat men meer met zichzelf bezig is dan met problemen van de ander. Wordt er geen goed toezicht gehouden. Te veel nadruk legt financiële doelstellingen zonder het sociale in beeld te brengen. Zaak is om dat te bewaken. We roepen elkaar ook tot de orde als we dingen tegenkomen waar we niet gelukkig over zijn. Het is bespreekbaar.

Wat een heel mooi en concreet instrument is de ESG scorecard. Die hebben we voor bedrijven, om meetbaar te maken hoe de klanten waarmee we zaken doen het doen? We hebben drie categorieën, de klanten die voor ons onacceptabel zijn, de klanten die nu geen directe schade aanleveren maar nog veel kunnen verbeteren (hier proberen we invloed op uit te oefenen), en die al uitstekend zijn. Dat is één tool waarmee we meten. We hebben een sociaal jaarverslag waarin we ook andere criteria zijn opgenomen.

Bijlage 3.6: Lentis

Geïnterviewde: Peter Hofman

Inleiding

In de ochtend houd ik me bezig de lopende zaken in operationele zin. Wat speelt er? En dan oplossingen bedenken. In de middag houd ik me verder grotere thema's voornamelijk extern. Door de grote onderneming veel operationele zaken, het besturen van de onderneming. Lentis is afhankelijk van de regelgeving en van de zorgverzekeraars. Van de vijf dagen in de week die ik werk, zijn er vier avonden vaak ingericht voor het bijwonen of geven van lezingen e.d.

Visie op MVO

Vanuit de financiële optiek vooral gericht op de wereld erachter, hoe gaan wij met zorg om. Wie zijn afhankelijk van het zorgveld, de patiënten. Als je wat doet, wat betekent dit voor onze patiënten? De financiële instrumenten die je hebt geleerd kan je niet zo maar toe passen. Wat zich maatschappelijk afspeelt moet deze instrumenten verrijken. "Wat is binnen de grenzen haalbaar?" en "hoe kan je dan ook maatschappelijk verantwoord bezig zijn?" zijn vragen die daarbij gesteld worden. Het oogmerk van de onderneming, winst maximalisatie of niet, is belangrijk voor deze insteek. Niet één dimensionaal denken.

Hoe staat u persoonlijk in MVO?

Duurzaamheid binnen de zorg heeft vele invullingen. Duurzame verbanden met andere partijen, om met elkaar een doel na te streven. Mensen die onze zorg ontvangen die kunnen het in hun eigen bestaan toe passen. De financiële kant van duurzaamheid, kan ik een financieel technische situatie creëren die bestand is tegen de risico's. Met intrinsieke gedrevenheid je vak uitoefenen, je moet een idee hebben over hoe de ideale samenleving eruit moet zien. Je moet je verhaal kunnen vertellen.

Behoorlijk bestuur

Absolute transparantie met betrekking tot besluitvorming. Iedere betrokkenen moet weten op basis waarvan er besluiten worden genomen. Transparantie is heel belangrijk. Binnen de verantwoordelijkheden opereren. Vertrouwen heel belangrijk bij Corporate governance, je moet op elkaar kunnen vertrouwen binnen de organisatie. Je doet een beroep op professionaliteit en volwassenheid. Er is een directie raad van acht mensen die beslissen. In de organisatie doet de hele groep met elkaar de besluitvorming. Iedereen kan adviezen inbrengen. In de structuur van de organisatie moet je mensen de vrijheid geven om advies te kunnen geven. Eigenlijk is het de hiërarchische organisatie op de kop.

Als je financieel gaat over de organisatie moet je je eigen verhaal kwijt kunnen over de organisatie. Je eigen principes/waarden toe passen in de besluitvormingsprocessen.

Naast de stakeholders gaat het om de patiënten (klanten) in het algemeen in de gemeenschap. Hoe beter we het doen, hoe minder noodzakelijk we zijn. Bijzondere spanning omdat je verantwoordelijk bent voor het financiële resultaat, je kan geen winst maken noch verlies. Zaken voor de toekomst indekken, je risico's beperken.

Milieu

Nieuwe panden worden in de nieuwbouw energie neutraal gemaakt. Er zijn eisen gesteld aan de energie op het gebied van duurzaamheid. Door duurzaam in het gebruik van energie en andere zaken te zijn, dan zal ook de kwaliteit van de zorg toenemen en uiteindelijk de kosten verlagen.

Afweging bij een nieuw pand: Het kostte veel meer geld omdat er milieu bewustere installaties inzitten. Als je de duurzaamheid laat zien in een pand bijvoorbeeld zullen de patiënten dit ook overnemen. Je hebt een voorbeeldfunctie ten opzichte van de patiënten.

De kleine dingen vallen op, zoals lampen aan laten of de computers aan laten staan terwijl die niet gebruikt worden. Dit zijn voorbeelden die technisch simpel oplosbaar zijn. Het verborgen verbruik zijn de aspecten waar je goed op moet letten.

Eerlijk zaken doen

Afhankelijk van het soort markt, is het gebruikelijk om op de prijs in te kopen. Om op een andere manier in te kopen, is een leertraject voor die markten. De relatie met de zorgverzekeraar probeer je te verrijken zonder dat je alleen de prijs geeft. Zelf kan je daar in sturen, maar dat is afhankelijk van het soort product. Wordt het product alleen door het prijsverschil gekenmerkt? De ontwikkeling is dat de zorg dit ook wordt. Wanneer het product hetzelfde wordt, gaat de prijs onmiddellijk een rol spelen. Als je weet dat je niet eerlijk zaken doet moet je dit zeker mee nemen in je besluit. Ook bij het verkopen moet je hier bij stil staan, aan welke organisatie verkoop je? Je probeert een zeker niveau van duurzaamheid te creëren en de beste prijs.

Geen zaken doen met leveranciers die zulke slechte omstandigheden hebben. De belanghebbende partijen moet je eerlijk behandelen. "Je mag slim zijn maar niet oneerlijk."

Maatschappelijke betrokkenheid

Je moet met mensen uit het veld keuzes maken of je activiteiten nog wel of niet moet doen. Bij verlies leidende activiteiten moet je de sociale/maatschappelijke impact bekijken. Deze impact moet duidelijk worden gemaakt aan de partij die het moet betalen. Een mini-boerderij die heel belangrijk is voor de wijk kan bedrijfseconomisch niet uit, maar de sociale impact is heel groot. Mensen gaan vaak helpen bij deze boerderij. Er ontstaat een enorme sociale cohesie, daarom moet je dit in stand houden. De maatschappelijk spin-off is heel groot. Als je de cijfers bekijkt zal je uit de financiële visie moeten stoppen, maar maatschappelijk is het heel belangrijk. Het is de bedoeling dat je om de tafel gaat zitten met de betrokken partijen en het probleem proberen te verhelpen. Van een ander positief resultaat het negatieve resultaat verhelpen.

We zijn de grootste werkgever van het Noorden, van die functie zijn we ons ook bewust. Werk is van wezenlijk belang voor het sociale welzijn. Het is belangrijk dat je ervoor zorgt dat mensen werk hebben. Het probleem is dat je niet genoeg geld hebt om deze mensen te betalen. Je probeert een afweging te maken bij investeren om te kijken naar de maatschappelijke betrokkenheid met betrekking tot de werkgelegenheid.

“Halen we eruit wat er daadwerkelijk in zit?” is een vraag die je jezelf moet stellen. Dit onderwerp moet altijd op de agenda staan.

Slot

Duurzaamheid moet een wezenlijk onderwerp zijn bij de contracten tussen partijen. Een van de contract voorwaarden moet zijn: duurzaamheid. Duurzaamheid wordt heel erg wezenlijk. Als men hier aan voorbij gaat wordt er geen invulling aan gegeven. Ook met betrekking tot de arbeidsrelaties, je moet je realiseren dat je een duurzaamheidsbijdrage moet hebben. De bewustwording hiervan heeft met de intrinsieke waarden te maken.

De sfeer van de organisatie heeft een grote rol. Je moet jezelf open stellen voor andere interesses en belangen dan pas kan je een goed financieel resultaat bereiken. Je moet het verhaal kunnen vertellen vanuit jezelf.

Zijn er binnen onze werknemers mogelijkheden dat deze groene energie van ons afnemen? Dan doen wij de investeringen en dan kopen/huren wij de zonnecellen.

Bijlage 3.7: NNZ BV

Geïnterviewde: Rob Abel

Inleiding

Mensen –(werk) 13 landen

Persoonlijk contact moet hoog in het vaandel staan.

Besturen is mensen werk. Communicatie is grotendeels persoonlijk contact. Videoconference is maar een deel.

3x per jaar naar ieder land

Het gaat om mensen en niet om winst.

Verandering in een bedrijf is vaak uiterlijk en niet in de cijfers.

MVO moet je leven en niet rapporteren. Je moet het leven, we meten weinig.

Wat doen we Intern:

Mensen

Duurzame arbeidsplaats

Energie / zonne-energie

Wagenpark

Product:

Verpakking dunner

Levensduur producten verlengen door het te verpakken

Verpakking milieu

Bacteriën op afvalslip kun je ook verpakkingsmateriaal van maken maar duurt heel lang (onderzoekende fase)

Blad afval kan ook verpakkingsmateriaal van maken i.p.v. karton

Extern:

Leveranciers

Kinderarbeid geen zaken mee doen.

“milieu moet je leven”

Past het in het grote beeld?

Het sturen van vragen over nieuwe producten. Groenverpakking stimuleren.

Zelf niet genoeg als persoon maar wel in het bedrijf.

Wel bewust mee bezig, met een verantwoordelijke manier omgaan.

Jute daar is het bedrijf mee begonnen. Dus met een duurzame visie begonnen. Jute is afbreekbaar. Alleen voor pootaardappels momenteel. Jute is 4-5x zo duur als plastic. Mosselen gaan in juten, de derde klant is sinterklaas.

Behoorlijk bestuur

Natuurlijk – (niet procedure gericht) (respect)

Er zijn wel procedures maar dat is omdat het moet niet omdat het nodig is.
Voorbeeld functie voor de rest voor het bedrijf, zo voelt het ook.

3 man directie: financial, commercieel, CEO

Geen hiërarchisch geordend bedrijf. De deur staat altijd open. Iedereen kan binnen lopen.

95% transparant (behalve salarissen) iedereen kan alle gegevens inzien.
Wij proberen dit dus ook te realiseren

Gaat goed maar niet ideaal er mag meer gevraagd worden. Iedereen mag wat inbrengen maar lang niet iedereen doet dat. Er mogen wel eens wat vaker meer vragen gesteld worden.

Opleidingen organiseren, open en transparant zijn naar de afdelingen.

Lange termijn plan (3 jaars) bottom-up principe.

Een economisch model zonder duurzame groei is nog niet uitgevonden (helaas).
Geen richtlijnen in de vorm van percentages. We willen wel groeien maar daar zijn geen richtlijnen voor.

Milieu

Winst mag niet ten kosten gaan van het milieu

Alle ontwikkelingskosten gaan richting duurzaamheid. Het is goed maar zeker nodig. Het is de toekomst.

Hierbij moet de continuïteit niet vergeten worden.

NNZ BV is een familiebedrijf, geen winstmaximalisatie.

Sturen op duurzame producten daar zit het hoogste marge

“Niet de milieuvriendelijkste manier maar een mix”

Eerlijk zaken doen

Prijs

Kwaliteit

Zo verantwoordelijk mogelijk

Criteria (vast document waar de leverancier moet voldoen)

Luisteren naar de leveranciers. Laat ze het beleid tekenen waardoor ze er aan moeten voldoen.

Certificaten kunnen in sommige landen zelfs gekocht worden.

Sommige prijzen kunnen alleen met kinderarbeid dus daar doe je geen zaken mee.

Het is niet zwart-wit. Sommige bedrijven doen aan scholing voor kinderen.

De onderkant van de markt laten wij liggen.

Is er een groei in het zoeken naar duurzame producten? Langzaam proces (je loopt vaak het kantoor uit met het oude product).

Maatschappelijke betrokkenheid

Voorbeelden:

Sommige dingen lokaal inkopen

Lokale giften voor sportclubs en goede doelen

NNZ BV is een Gronings bedrijf, logistiek niet logisch maar we willen wel blijven waar we zitten.

“Focus on Local” lokale professionals inzetten. Die mensen weten vaak het meeste van de lokale markt.

Mensen moeten daar zelf mee komen als ze een opleiding willen. Tijdens het functioneringsgesprek komt zoiets naar voren.

Afwijken van budgetten kan met een normale goede reden. Verdedigbaar.

Deze vestiging 45 man.
magazijn, kantoor en drukkerij

Slot

Bij een normaal bedrijf is je doelstelling is nog steeds renderen (interessant)

Belangrijke punten:
veel samenhang – niet korte termijn denken, bewust zijn van de stakeholders
(voorbeeldfunctie)

(financieel) duurzaam leiderschap:

Financiën is voorwaardenscheppend maar het gaat om duurzaam leiderschap.

Denk buiten de hokjes.

Hoe kan de financial duurzaam sturen?

Mensen overtuigen dat duurzaamheid belangrijk (niet financieel). Het gaat hier om de hele leiding.

Positie in het bedrijf is hierin belangrijk

Lid van MT of niet? Kan ik invloed uitoefenen of niet.

Vastleggen van procedures daarin kun je duurzame elementen in vastleggen. Hier kun je veel invloed uitoefenen.

“DE FINANCIAL BESTAAT NIET”

Bijlage 3.8: Groningen Seaports NV

Geïnterviewde: Wilbert Boneschansker

Inleiding

Vervult de CFO functie binnen Seaports.

Sinds vorig jaar, 2013 zijn we Seaports NV. Een tik van de verzelfstandiging heeft Wilbert H. Boneschansker begeleid. Ik ben dan de CFO en doe de financiële kant van de organisatie. Ik zit daarnaast in het managementteam en ik geef leiding aan de een aantal units, businessunits. Het leiding geven doet Wilbert H. Boneschansker ongeveer één dag in de week.

“Nu druk bezig met een project om een elektriciteitskabel tussen Duitsland en Nederland te leggen, hiervoor zijn we de structuur voor aan het inrichten. Zodat het chemiepark, de bedrijven hier goedkoper aan stroom kunnen komen.” hier houdt hij zich nadrukkelijk mee bezig.

Visie op MVO

We hebben de havenvisie 20/30 twee jaar geleden ingezet. Ook verantwoordelijk voor de strategieontwikkeling, vijf jaar geleden hebben wij een duurzaamheid coördinator aangetrokken (Bart). Hij zorgt ervoor dat we continu de focus hebben op MVO en gaan we er duurzaam mee om. Twee jaar geleden een project met de havenvisie opgezet samen met hun stakeholders. Dus met natuur en milieuorganisaties (de mno's) maar ook de provincie en gemeentes hebben we onze havenvisie 20/30 geschreven en uiteindelijk is de slogan die bepalend is: “Groen is doen”. Je kunt het heel veel over duurzaamheid hebben maar uiteindelijk moet je het ook doen. We moeten ook het lef hebben om daar geld aan uit te geven. Dus we zijn in duurzame leaseauto's gaan rijden, briefpapier afgeschafte, maar ook grote investeringsprojecten opgestart. De aannemer in het project stellen we een hoog percentage van het geld beschikbaar om het sociale component te verwezenlijken. Maar ook eisen te stellen over wat voor type damwand je hanteert en onder welke omstandigheden is dat geproduceerd. Daar stellen we ook eisen aan. Hier zijn hele ISO certificeringen voor. Ook volgen we de eisen voor duurzaam inkopen. We zijn ook gekwalificeerd als 100% duurzaam inkopen. Duurzaamheidsrapportage hebben we ook. Die maken we samen met het bedrijfsleven.

Hoe staat u persoonlijk in MVO?

Ben je er nou 100% mee bezig of wil je een kleine bijdrage leveren. Ik vergelijk het altijd met thuis. Thuis doe ik ook aan afvalscheiding, dan moet je dat in het werk ook doen. Dienstreizen met de trein, je kunt ook heel makkelijk de auto pakken. “Maar waarom pak je de trein nou niet?” omdat de kilometers meer opleveren in de portemonnee. Uiteindelijk is het de economische componenten en de economische afweging. Wij zijn zo EcoPort gecertificeerd, dus we zijn een “ecohaven”. En daar doen we ook alles aan. Als bijvoorbeeld een vissersboot aan de kade komt dan kan hij zijn afval op de kade gooien in plaats van dat hij dat in zee dumpt zoals hij dat al jaren doet. Maar hier moet hij wel voor betalen, wij moeten daar ook voor betalen. Uiteindelijk is de economische component in geld uitgedrukt, dat is altijd een afweging. Doen we het wel of doen we het niet? Het moment dat het de negatieve kant op gaat, zijn er ook dingen die we niet doen. Bijvoorbeeld walstromen voor schepen. Stookolie voor schepen daar varen ze nog steeds op terwijl we het verschrikkelijk vinden. Ze stoken nog steeds zwarte walmen uit, maar ook het walstroom component en de omstroom van de schepen doen we niet omdat het te duur is. Maar op de uitstoot van stikstof en fijnstof komen beperkingen te liggen. Dus uiteindelijk moeten we over. “Weegt het tegen elkaar op?” We

moeten ook een toekomst creëren voor onze kinderen. We moeten met elkaar realiseren dat de scheepsvaart zich anders dan als fossiele brandstoffen door moet gaan. De passagiersdienst tussen de Eemshaven en Borkum is daar een mooi voorbeeld van. Die varen volledig op lmg, dat stimuleren wij ook en daar proberen wij een bijdrage aan te leveren door de subsidieaanvraag te begeleiden (menskracht en advisering).

Behoorlijk bestuur

Volledig bij betrokken. In de NV structuur zoals we die nu zijn hebben, hebben we één directeur bestuur. Hij is volledig beslissingsbevoegd. We hebben met elkaar de afspraak dat we daaronder een managementteam hebben. We hebben drie businessunits. Dat is: sales, onderhoud en infrastructuur en business operations. Zij kunnen zelfstandig voorstellen indienen in het MT. Dan moet je denken dat als het niet in de begroting zit of het is niet gebudgetteerd is en het is boven de €50.000. Dan moet er een voorstel worden ingediend bij het MT. Daarnaast heb je nog het grijze gebied, nieuwe ICT projecten worden ook voorgelegd aan het MT. Met het MT werken we al 10 jaar samen, we proberen altijd een saamhorigheid in de besluitvorming te hebben. We durven elkaar erop aan te spreken. Om het beste voor Groningen Seaports te bereiken. Wat ik belangrijk vindt in de besluitvorming is integriteit.

Binnen de spelregels voor Groningen Seaports, maar ook vanuit de wetgeving bepaald mogen wij niet één op één opdrachten gunnen. Drempelbedragen, maar meestal zitten wij in Europese aanbesteding. Maar daar zit ook grijs gebied tussen. Tussen de €25.000 en €450.000, of inmiddels €500.000. Daar zit een grijs gebied. En daar kun je de spelregels zodanig invullen dat je één op één opdrachten mag gunnen. “Waarom gun je één op één?”

Toen ik begon waren de spelregels daar niet duidelijk. Degene die verantwoordelijk was voor de techniek was ook verantwoordelijk voor het geld. Dat kan gewoon niet. Vanaf dat moment alle aanbestedingsprocedures en alle vaststellingen van aanbestedingen vinden altijd plaats in het MT. Een project gaat een aantal kwaliteitsniveaus door voordat het in het MT komt. De projectcontroller kijkt mee, er worden criteria op los gelaten zoals: prijs, kwaliteit etc. De duurzaamheidscoördinator kijkt mee, hoe kunnen we ervoor zorgen dat we aan de duurzaamheidseisen voldoen.

Onze kernwaarden zijn: kwaliteit, flexibiliteit, vertrouwde, resultaat en innovatie. Dat is wel waar ik mijn mensen continu op stuur. Bijvoorbeeld bij leaseauto's is dat contract zo ingericht dat we om wat voor reden dan ook kunnen opzeggen. Is het zodanig flexibel ingericht. Zijn daar afspraken over gemaakt? We hebben drie kerncompetenties: ondernemerschap op het snijvlak van markten en politiek. Dat is ook een de functie van een overheids-NV, die we zijn. Hiervoor was ik ambtenaar. Ontwikkelingskrachten en regievoering. Seaports is uiteindelijk een bedrijf met 90 medewerkers, er zijn uiteindelijk eigen vakgebied specialisten. Daar voeren we allemaal een stuk regie op uit. “Voldoet het aan de eisen van EcoPorts?” Kan ik een product uiteindelijk ook nog zo in de markt zetten dat ik er ook nog een klant voor kan vinden. In de Eemshaven hebben we bijvoorbeeld één kilometer kade gelegd voor de RWE en NUON, voor de opslag van kolen. Daarvoor hebben we toen gezegd dat we het project doen, maar dat de aannemer zelf bepaald wat voor het kade moest zijn. Toen kwam er ook iemand met het idee voor een kade van kunststof. Wij zijn normale damwand van staal en beton gewend. “Voldoet dat aan de eisen?, kan het uiteindelijk?, De discussie met de projectleiders kunnen we dat?, willen we dat?” Dan zie je toch dat we uiteindelijk kiezen voor de veiligste weg. Voor iets dat we gewoon gewend zijn. Met mijn financiële pet kijk ik naar de keuze. Er is een afweging tussen geld en duurzaamheid. Bij zulke grote projecten wint dan de financiële kant.

Bart heeft geen zelfstandig budget voor duurzaamheid. Hij heeft wel budget voor onderzoeken in het kader van duurzaamheid en hij heeft budget voor de begeleiding en inhuren van mensen die nog meer gespecialiseerd zijn in duurzaamheid dan hem om ervoor te zorgen dat we EcoPort gecertificeerd zijn/blijven. Hij heeft zich laten begeleiden bij het afvalplan met betrekking tot de vissers. Daar heeft hij budget voor.

Milieu en natuurorganisaties vinden wij heel erg belangrijk. In onze havenvisie zien we dit verder nog terug. Actueel is de Noorse Ster. Wij hebben in de Eemshaven overlast van de Noorse Ster. Dat is een vogel die broedt, maar die zit zo dicht bij de loodsen van bedrijven in de Eemshaven dat op het moment van het broedseizoen je daar dichtbij komt, dan valt de Noorse Ster je aan. Dus dat proberen we met provincie, toezichthouders, bedrijven, natuur- en milieuorganisaties en een club van vogelliefhebbers dan een alternatief te bieden. Dat hebben we nu geboden. Als je kijkt naar de Eemshaven tot en met 2005, was de oostkant van de Eemshaven een konijnenparadijs. Het was 200 hectare industrieterrein en wij kregen op dat moment de kans om NUON daar te faciliteren. Toen zeiden natuur- en milieuorganisaties: "maar dat is natuurgebied". Er werden regelmatig vogelspotters gesignaleerd. In het begin hebben wij de natuur- en milieuorganisaties moeten overtuigen dat er wel een balans moet zijn tussen economie en ecologie. Dus uiteindelijk hebben wij daar een ecostrook aangelegd. Twee jaar daarna toen we RWE wilden faciliteren in de Eemshaven was er op een bepaald moment een no-go van de toezichthouder en het rijk. Die zeiden: "weegt de natuurcompensatie op tegen de investering die je daar doet?" dit hebben we ook met het MT overlegd. Het kan niet zo zijn dat zes miljard aan investeringen hier worden tegengehouden. Dat we daar geen maatregelen voor kunnen treffen. Uiteindelijk hebben we flink te portemonnee getrokken met de bedrijven. We zijn 20 miljoen euro aan milieucompensatie-projecten gestart. We hebben ongeveer 10 km verderop 55 ha land aangekocht, om daar helemaal een natuurgebied in te richten. We hebben gezegd dan halen we het hier uit de natuur en maken we er industrieterrein van. Hier hebben we een heel natuurcompensatieplan voor gemaakt en ingericht. Dat is wel een voorbeeld van hoe wij met natuur- en milieuorganisaties omgaan. Maar die begrijpen ook de balans daarin. De Waddenzee is werelderfgoed. Wij ondernemen aan de rand van werelderfgoed. Dat willen we nog wel eens vergeten.

Een ander mooi voorbeeld toen wij in contact kwamen met Vopack. Vopack zocht een locatie voor een tinkelpark voor olieopslag en wij hebben van dag één gezegd ga met de natuur- en milieuorganisaties in gesprek en vraag hun. Hoe kunnen we het nu mogelijk maken, dat we gaan investeren in de Eemshaven en rekening houden met dat we straks gaan varen door werelderfgoed gebied. Vanaf dag één is dat een positieve dialoog geweest, de Vopack gaat bijvoorbeeld varen met dubbelwandige tankers, zorgen altijd dat ze bepaalde beveiliging aan boord hebben. Door er zo mee om te gaan dan zie je dat, ten opzichte van de andere termijnen van investeringsbeslissing, het tot realisatie heeft kunnen leiden en het project is uiteindelijk een jaar sneller opgeleverd.

Milieu

Milieu aspecten die direct terug komen in de organisatie zijn: afvalscheiding, stimuleer papierloos werken en elk jaar wordt er een dag georganiseerd en gaan we een bepaald gebied in de haven schoonmaken. We hebben ook een dijkgraver, die gaat regelmatig erop uit om gebieden schoon te maken.

Winst is bewust geen doel, winst is een middel om onze ambities te realiseren. Een van onze ambities is onze havensvisie en daar investeren we ook vrij fors in. We hebben ambities om EcoPort gecertificeerd te zijn, keurmerk voor de visserij, het faciliteren van LMG, een walstroom en de discussie van fijnstof stimuleren. Dan is de winstdoelstelling geen doelstelling op zich. Daar moet wel een balans in zijn om daar onze ambities in te realiseren.

Volgende punten neem ik verder mee: terugverdienperiode, interne rendementseis etc. zonder milieu component. Twee jaar geleden heb ik project matig werken geïntroduceerd. GSV Kompas, de fase voor een investeringsbeslissing, in de business case, dat we naast de financiële criteria en de ratio's ook ratio's krijgen voor MVO en duurzaamheid. Dat is wel heel moeilijk. Duurzaamheidscriteria van inkoop zijn van toepassing. De sociale component, de aannemer is verplicht zoveel procent aan sociale werkgelegenheidscomponent in te vullen. Je wilt gedurende project rapporteren, dat mist er nog.

Wij willen een bepaald type rubber, waaraan we de schepen kunnen vastleggen (boeien). Die aannemer probeert dan toch een ander type rubber, wat veel milieuvriendelijker is gemaakt aan te bevelen omdat dat goedkoper voor hem is. Onze toezichhouders moeten daar op letten.

We hebben als Groningen Seaports, Zout aan de broek (rondleidingsprogramma). Daar zit ook boottocht bij. Wij hebben vijf jaar geleden lag er een voorstel bij het MT, over de boten. Op het moment dat we ze zelf gaan aanschaffen is het goedkoper dan huren zoals ze dat nu doen. Dit gaan we niet doen omdat de boten behoorlijk milieuvriendelijk zijn. Uiteindelijk hebben we een nieuw voorstel gezien waarin de marketingafdeling teruggegaan is naar de bootbouwers en hebben gezegd: "wij willen een duurzame motor, die aan deze en deze eisen voldoet."

Eerlijk zaken doen

De prijs beslist nu voor 40% de beslissing de overige 60% zijn overige criteria, kwaliteit en voldoen aan het programma van eisen. Er zijn vergunningscriteria en selectiecriteria. Met name met de selectiecriteria, kijken we naar de kwaliteit. In mijn eigen aanbesteding die van de accountant, vond ik het belangrijk dat hij zich kan onderscheiden ten opzichte van andere accountants. Hoe kunnen we een duurzaamheidsjaarverslag krijgen, ook maatschappelijk verantwoord jaarverslag en hoe we daar mee om moeten gaan.

Incidenteel, revisie Rorobrug dat we de keus hebben gemaakt voor een andere aannemer ondanks dat hij duurder was. Toen hebben we gekeken daar vooral naar de onderhoudstermijn. De aannemer die duurder was uiteindelijk 10 jaar kon garanderen voor onderhoud. De andere aannemers konden dat niet. Wat is duurzamer op lange termijn.

Persoonlijk houd met dat wel bezig, lees ook het blaadje van MVO. Dit overhemdje hoe wordt die nou gemaakt? Op fifopoort (duurzaam bedrijvenpark) daar hebben we een bedrijfje gefaciliteerd die doet de inkoop van kappersspullen vanuit China. Maar die kopen ze nu in vanuit Vietnam. Dit doen ze omdat het goedkoop is. Omdat het een duurzaam bedrijvenpark is hebben we de discussie gehad met de ondernemer over de prijs. Heb je ook gekeken in welke omstandigheden de producten worden geproduceerd. Hij ging er bewust niet naar toe omdat hij er niet mee geconfronteerd zou worden. Dat heeft wel de ogen geopend. Ik denk dat bij kopen van blouse niet onder welke omstandigheden is hij gemaakt. De kappers stellen die zich die vraag ook niet. winstbejag gaat boven milieubejag.

Maatschappelijke betrokkenheid

We zijn voortdurend met het bevorderen van de gemeenschap bezig. We zijn regelmatig in de buurthuizen de ontwikkelingen van de havens aan het vertellen en hun daarbij betrekken. Tegen de rand van de Eemshaven ligt het dorpje Oudeschip. Wat je in die bevolking ziet is dat mensen heel bewust gaan wonen en mensen die er in de jaren 50 al woonden. Zij worden geconfronteerd met het succes van de Eemshaven. Daarmee proberen we de dialoog op te zoeken. Hebben liever dat ze het vooraf weten en niet vanuit de media en dat we hun daarin meenemen. Dit hebben we ook bij Theo Pauw gedaan, grote milieuorganisatie in de Eemshaven. Als jullie werk zoeken meld je dat dan bij mij. Door ze daarin mee te nemen creëer je saamhorigheid. Er zullen altijd tegenstanders zijn. Inloopavonden voor grote windmolens. Laten zien wat er gaat gebeuren want er is grote belangstelling voor. Veel overleggen en voorlichtingen geven. Zo voelen mensen zich gewaardeerd. Je kunt met bepaalde dingen wel rekening houden.

Bezig met stimuleren werkgelegenheid. We zitten zelf in een experience centrum. Deze is ingericht om met name de jeugd te laten zien wat er allemaal in de haven gebeurt, werkzoekenden uit te nodigen en te stimuleren. Dit staat ook in missie van Seaports. Wij kunnen hun niet dwingen personeel uit de regio te selecteren. Veel mensen willen het werk niet doen.

Slot

We nemen MVO op in ons jaarverslag, dus in de jaarrekening is het daadwerkelijk opgenomen. Maar met name de componenten dat we EcoPorts gecertificeerd zijn, het havenafvalplan etc. Meer in de beschrijvende tekst, van wat we al doen. Maar niet wat doelstelling begin van het jaar en wat is hiervan bereikt is. Dat is nog een stap die we hierin kunnen maken.

Door dat te verinnerlijken, continu bewustwording te hebben van is daar een bepaalde verhouding in. We hebben ook in onze missie, wat is verantwoord in relatie tot duurzaamheid. Continu ermee bezig zijn, experimenteren vanuit onze visie.

Bijlage 3.9: Hanzehogeschool Groningen

Geïnterviewde: Walther Moltmaker

Inleiding

“afhankelijk van het weer met de fiets, of met de auto.” Daarna bakje koffie, mail nakijken, agenda bijhouden, rapportages. In het voorjaar de begrotingen. Planning en control-cyclus op basis van het studiejaar. “je kan zeggen dat ik de fiscalist ben van de hanzehogeschool”

Hanzehogeschool is in principe maatschappelijk gericht, dus eigenlijk kom je in allerlei aspecten MVO tegen.

“ik heb een christelijke achtergrond, en daarom vindt ik die waarden misschien nog wel belangrijker”

Behoorlijk bestuur

Er is een gedegen besluitvorming, er gebeurt niet zomaar iets, het college van bestuur is het orgaan dat uiteindelijk besluit, maar daar gaan nogal wat stappen aan vooraf.

Ik ben vooral fiscaal bij de besluitvorming betrokken. Op dit moment hebben we veel zelfstandigen, en de belastingdienst wil dit verminderen. Hier geef ik advies over. De fiscale delen doe ik vooral zelf, maar bij andere zaken betrek ik anderen.

Milieu

De Hanze heeft duurzaamheid, eerlijkheid en ook milieu hoog in het vaandel te staan. Mijn rol daarin ten opzichte van milieu is een lastige.

Ik vind milieu wel erg belangrijk, maar ik kom er niet zozeer direct mee in aanraking. Dit wordt voornamelijk bij het facilitair bedrijf geregeld. Daar zijn we te groot voor. Het speelt alleen in het op een goede manier ermee omgaan, zoals één dag met één koffiebekker. Bij ons op de afdeling zijn we daar goed mee bezig.

Vanuit mijn vorige functie bij de financiële administratie zat ik meer in een rol om keuzes te maken waarin zaken als milieu een rol konden spelen. In mijn huidige rol (als fiscalist) is mijn betrokkenheid meer adviserend, bijvoorbeeld over fiscale regelingen met betrekking tot openbaar vervoer en het promoten van de fiets als vervoermiddel.

Eerlijk zaken doen

We zijn ons bewust van de integriteitcode, maar vooral de integriteit zelf. Wij willen de goede dingen doen. Het gaat niet altijd goed, maar dat willen we dan herstellen. Respect voor de wet en transparantie richting de belastingdienst zijn voor mij erg belangrijk.

Bij aanschaf van bijvoorbeeld pennen, maar ook bij gebouwen, wordt er inderdaad gekeken naar duurzame oplossingen. Wij worden gestimuleerd om met ongevraagd advies te komen, maar het blijft advies. Ik zit niet in de rol waarin ik besluiten kan en moet nemen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Omdat je een onderwijsinstelling bent sta je midden in de maatschappij. Wij leggen de verbindingen met de gemeenschap, waarvan de gemeenschap profiteert.

Er worden wel dingen georganiseerd, zoals het glazen huis. Er gebeurt heel veel wat maatschappelijke betrokkenheid betreft. Ik neem niet zo zeer initiatief in het organiseren van dergelijke evenementen. Vanuit de kerk doe ik dat wel, maar niet vanuit de school.

Het creëren van werkgelegenheid is zozeer dat we meer mensen kunnen halen als we meer studenten hebben. We zoeken natuurlijk naar bepaalde eigenschappen in het personeel, maar proberen zoveel mogelijk uit het noorden vandaan te halen.

Slot

Ik vond het lastig omdat het niet zozeer een thema's is wat elke dag voorbij komt.

Ik vond het interview goed ging. Jullie hebben de vragen vooraf goed opgesteld, maar konden daar ook goed vanaf wijken.