

CAROLA WIJDOOGEN

# 7 Rollen voor duurzaam succes →

DÉ PRAKTISCHE VERANDERGIDS  
VOOR DUURZAAMHEIDS-  
PROFESSIONALS

GEHEEL HERZIENE  
MVO →  
doe je ZO  
EDITIE

AUP

*7 Rollen voor duurzaam succes* wordt in Nederland gedrukt door Wilco, een bedrijf dat werkt met respect voor het milieu, werknemers en klanten (ISO 14001 gecertificeerd). De warmte die vrijkomt bij het drukproces wordt hergebruikt om het gebouw te verwarmen. Het bedrijf compenseert alle productie, transport en woon-werkverkeer van de werknemers, om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te compenseren tot nul.

*7 Rollen voor duurzaam succes* is gemaakt van materialen van goede kwaliteit om de levensduur van het boek te verlengen. Geef het boek door of leen het uit nadat je het hebt gelezen. En als het uiteindelijk versleten is, graag recyclen.

Nederlandse editie van *7 Roles to Create Sustainable Success*

Vormgeving en grafische verzorging: Justus Bottenheft

Redactie: Yulia Knol en Gilinde van Geldorp

Illustraties: Shirley Warlich, [www.visenchips.nl](http://www.visenchips.nl)

© 2022 Carola Wijdoogen

ISBN 978-94-6372-189-9

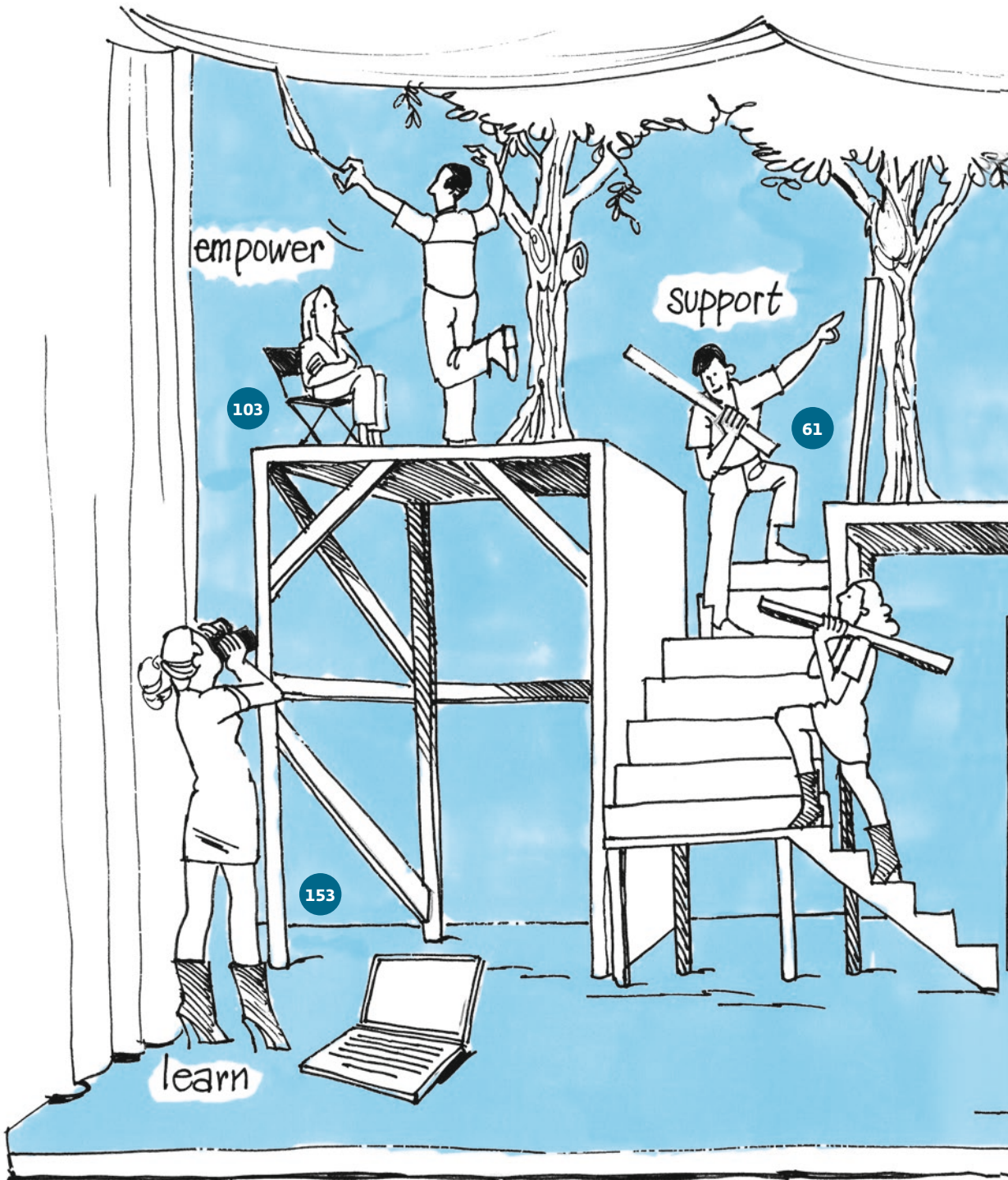
ISBN E-book 978-90-4855-729-5

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze dan ook, na voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

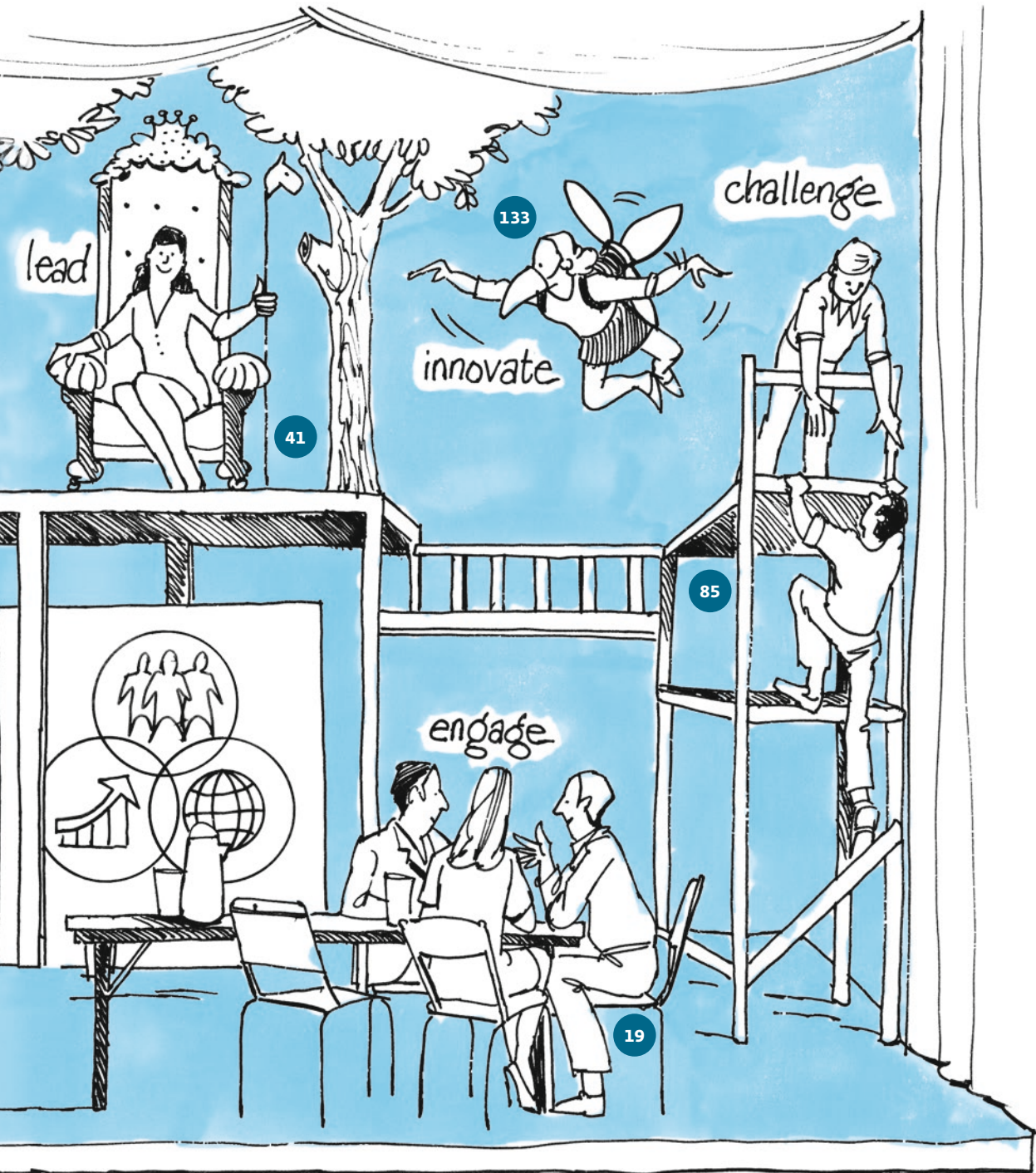
# Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Waarom?	11
<b>1</b>	<b>Inleiding</b> 13
<b>2</b>	<b>De Netwerkrol</b> 19
<b>3</b>	<b>De Strategische rol</b> 41
<b>4</b>	<b>De Coördinerende &amp; Initiërende rol</b> 61
<b>5</b>	<b>De Stimulerende &amp; Verbindende rol</b> 85
<b>6</b>	<b>De Mentorrol</b> 103
<b>7</b>	<b>De Innoverende rol</b> 133
<b>8</b>	<b>De Monitoringrol</b> 153
<b>9</b>	<b>De dynamiek van duurzaamheid</b> 175
<b>10</b>	<b>Competenties</b> 189
Nawoord	209
Dankwoord	211
De geïnterviewde duurzaamheidsprofessionals	213
Bronnen ter inspiratie	214
Lijst van figuren	217
Bronvermeldingen	219
Over de auteur	223
Trefwoordenregister	225

FIGUUR 0.1 Rollen van een duurzaamheidsprofessional



(CIJFERS VERWIJZEN NAAR DE BEGINPAGINA'S VAN DE HOOFDSTUKKEN)



## Voorwoord

**E**en bekend Nederlands spreekwoord luidt: al doende leert men. Als ik ergens steeds aan moest denken bij het lezen van dit boek was het wel dat adagium. Want in alle van de beschreven 7 Rollen van een duurzaamheidsmanager hebben de mensen die in dit boek aan het woord komen ervaring op moeten doen. En juist met steeds die 7 Rollen in gedachten krijg je uiteindelijk goed grip op je taak als duurzaamheidsmanager.

Wat dit boek voor veel lezers nuttig maakt zijn de verschillende praktijkervaringen en cases die worden beschreven. Van Levi's en Unilever tot Arcadis en de treinen van NS. Een nieuwe CEO die roet in het eten gooit, stakeholders die je niet kennen of je niet begrijpen, dilemma's die zich verplaatsen naar het publieke domein, angst voor het wekken van te grote verwachtingen, tegenstrijdige belangen, etc. Allemaal vraagstukken die je kunt tackelen wanneer je de 7 Rollen uit dit boek als bagage in je 'rugzak' hebt.

Waar het uiteindelijk om draait is dat je duurzaamheid verankert in de core-business, het hart, van je bedrijf. Want precies dat maakt je als duurzaamheidsmanager succesvol. Duurzaamheid onderdeel maken van het hart van je organisatie is ook precies wat we zelf hebben gedaan als ondernemersvereniging met onze nieuwe koers die we begin dit jaar hebben gepresenteerd. Duurzaam ondernemen is, samen met een inzet voor een inclusieve samenleving en een sterk verdienvermogen, topprioriteit. Deze drie zaken moeten met elkaar in balans zijn om op de lange termijn tot echte brede welvaart te komen. Boeken die daarbij helpen, zoals *7 Rollen voor duurzaam succes*, zijn daarom belangrijker dan ooit.

Carola haalt in haar boek een uitspraak van de dalai lama aan: 'Als je praat herhaal je vaak wat je al weet, als je luistert leer je vaak iets nieuws.' Als we onder 'luisteren' ook het lezen van dit boek verstaan, dan ben je als duurzaamheidsmanager goed op streek.

INGRID THIJSEN  
VOORZITTER VNO-NCW

Den Haag, november 2021

**M**ijn dochter vroeg laatst aan mij: ‘Als je de wereld een rapportcijfer zou mogen geven, wat zou dat cijfer dan zijn?’ Een simpele vraag, maar een goed antwoord geven kon ik niet. Het ligt voor de hand om een onvoldoende aan de wereld te geven, want de uitdagingen waar we voor staan, zijn enorm. Het ijs van de Noordpool smelt sneller dan verwacht, waardoor onze natuurlijke ‘airconditioning’ aan het verdwijnen is. De hoeveelheid plastic afval in de oceanen neemt toe en plastic microdeeltjes zijn inmiddels onderdeel van onze voedselketen geworden. Biodiversiteit neemt af en de verstoring van natuur en klimaat maken ons kwetsbaarder voor pandemieën, die een bedreiging zijn voor onze gezondheid, ons welzijn en onze economie.

Toch geef ik liever een kleine voldoende, want ik heb de afgelopen jaren ook positieve ontwikkelingen gezien, zoals de doorbraak van hernieuwbare energiebronnen, de intrede van nieuwe denkwijzen over economische groei en welvaart, een toename van duurzame start-ups en innovaties, gewonnen rechtszaken<sup>1</sup> om CO<sub>2</sub>-vermindering af te dwingen en de creatie van het Klimaatverdrag van Parijs, de UN Sustainable Development Goals (SDG’s) en de EU Green Deal met de EU Taxonomy.

Het is echter nog niet genoeg voor een echte voldoende. Terwijl gevestigde belangen veranderingen vaak tegenhouden, worden de effecten van klimaatverandering steeds zichtbaarder in de samenleving en de uitdagingen waar we voor staan complexer. Op het moment dat ik dit schrijf is net het nieuwste IPCC-rapport uitgekomen met dezelfde conclusie. Om onze planeet te beschermen en een duurzame toekomst te creëren moeten we de transitie naar een inclusieve, klimaatneutrale en circulaire economie versnellen. Een groeiend aantal bedrijven kan en wil een belangrijke rol spelen in deze versnelling. In bijna elke sector zijn er al succesvolle duurzame koplopers. Zij zien niet alleen uitdagingen maar ook kansen, en ze zoeken naar manieren om mvo of duurzaamheid tot de kern van hun bedrijfsvoering te maken. Om hun transformatie naar duurzaam ondernemen te realiseren, stellen ze vaak een mvo-manager of een duurzaamheidsmanager aan. Deze relatief jonge ‘functie’ heeft als belangrijkste taak het borgen of verankeren van duurzaamheid in alle processen, activiteiten, structuren en werkzaamheden van een bedrijf of organisatie.

In 2010 werd ik de eerste directeur Duurzaam Ondernemen bij de Nederlandse Spoorwegen (NS). De functie was niet alleen nieuw voor NS, maar ook voor mij. Gelukkig waren er op dat moment al verschillende duurzaamheidsmanagers met succes actief in vergelijkbare organisaties. Om te leren

wat een duurzaamheidsmanager doet, heb ik hen benaderd en onder andere gevraagd wat een duurzaamheidsmanager effectief maakt. De meesten antwoordden dat het doorzettingsvermogen vergt: omgaan met ups en downs, door vallen en opstaan uitvinden wat het beste werkt.

Aangezien geen bedrijf of situatie hetzelfde is, bestaat er geen perfecte blauwdruk of gouden tip. Toch ontdekte ik, op basis van de gesprekken en wetenschappelijk onderzoek, dat elke duurzaamheidsprofessional — waar ook ter wereld, in welk bedrijf dan ook — dezelfde 7 Rollen nodig heeft om duurzaamheid te verankeren. Een effectieve duurzaamheidsmanager weet bovendien hoe en wanneer welke rol nodig is en kan de verschillende rollen afwisselen als de situatie daarom vraagt.

Toen ik in 2010 startte was het idee dat een succesvolle duurzaamheidsprofessional zich zo snel mogelijk overbodig moest maken door het borgen van duurzaamheid in de organisatie; daarom werd de ‘tijdelijke’ functie meestal niet als ‘vak’ of ‘beroep’ gezien. Meer dan tien jaar later is de eerste generatie duurzaamheidsprofessionals er echter nog steeds en is de behoefte aan effectieve duurzaamheidsprofessionals groter dan ooit. Het is dus belangrijk om het wél als vak of beroep te gaan zien en kennis over specifieke inhoud en vaardigheden te ontwikkelen en te delen met huidige en toekomstige duurzaamheidsprofessionals. Toen ik in 2014 de titel van MVO Manager van het Jaar kreeg, heb ik me tot doel gesteld om deze kennis te delen en te ontwikkelen om de impact van duurzaamheidsprofessionals te vergroten.

Met dit boek wil ik bijdragen aan dat doel. Ik heb het geschreven met mijn eigen ervaringen in het achterhoofd, gebruikmakend van de structuur van de 7 Rollen. Wat was er nodig om van NS de eerste spoorwegmaatschappij ter wereld te maken met treinen die 100 procent op windenergie rijden? Wanneer heb ik voor een bepaalde rol gekozen en hoe heb ik die ingezet? Van welke competenties heb ik gebruikgemaakt? Daarnaast put het boek uit de ervaringen en best practices van andere duurzaamheidsprofessionals.

*7 Rollen voor duurzaam succes* vertegenwoordigt slechts een fragment van de bestaande knowhow onder duurzaamheidsmanagers. Ik hoop dat het andere duurzaamheidsprofessionals zal inspireren om hun kennis ook te delen en verder te verspreiden.



# Inleiding

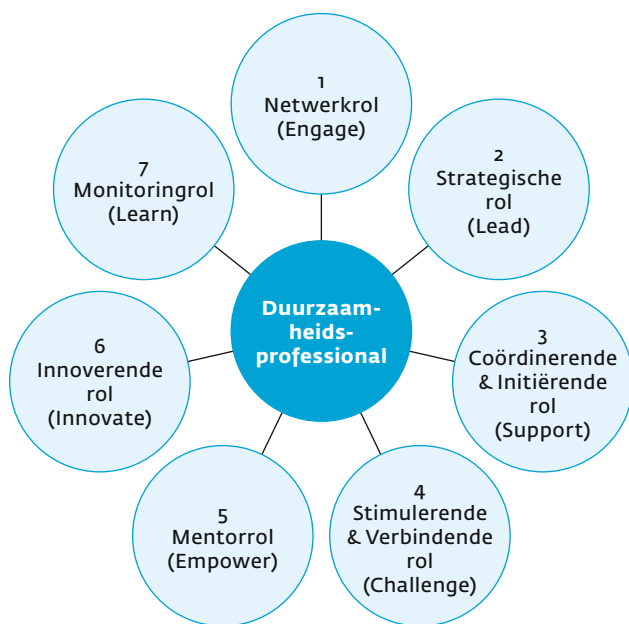
Wat is de toegevoegde waarde van een duurzaamheidsmanager of -professional voor een bedrijf? En wat doet een mvo- of duurzaamheidsmanager eigenlijk? Wanneer is een duurzaamheidsmanager effectief in zijn of haar werk? De antwoorden op deze vragen beschrijf ik in dit boek aan de hand van de 7 Rollen die deze manager nodig heeft bij het borgen van mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen) of duurzaamheid in de organisatie.

Elke rol voegt zijn eigen waarde toe (figuur 1.1). De rollen zijn gebaseerd op het wetenschappelijk onderzoek naar competenties van duurzaamheidsmanagers van Eghe Osagie<sup>2</sup>, waarin zij de Netwerkrol, Strategische rol, Coördinerende rol, Stimulerende rol, Mentorrol en Monitoringrol beschrijft. Na het uitvoeren van praktijkonderzoek onder duurzaamheidsprofessionals heb ik drie wijzigingen aangebracht in haar bevindingen:

- De Coördinerende rol, als onderdeel van de formele aansturing van een bedrijf, is uitgebreid met de Initiërende rol, omdat het zelf starten van een project of activiteit en laten zien hoe veranderingen kunnen worden doorgevoerd vaak werkt als een katalysator en een belangrijke succesfactor is voor implementatie.
- De Stimulerende rol is uitgebreid met de Verbindende rol, aangezien de duurzaamheidsmanager, als duurzaamheidsambassadeur zonder formele bevoegdheid, niet alleen verandering stimuleert, maar ook nieuwe verbindingen tot stand brengt door zijn/haar multidisciplinaire en bedrijfsoverstijgende aanpak.
- De Innoverende rol is toegevoegd, aangezien het aanjagen van relevante innovaties essentieel is voor het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen en voor het realiseren van nieuwe duurzame bedrijfsmodellen.

Kenmerkend voor de rollen van de duurzaamheidsmanager is dat de uitvoerende of producerende rol ontbreekt. Ik heb de rollen gekoppeld aan typische duurzaamheidsactiviteiten die nodig zijn voor de transitie naar een duurzame organisatie. Deze activiteiten zal ik in het boek per rol verder toelichten om concreet te maken hoe je invulling geeft aan een rol.

FIGUUR 1.1 Kort overzicht van de rollen van de duurzaamheidsprofessional



### Roles

- 1 **Netwerkrol**  
**Engage** and grow the network
- 2 **Strategische rol**  
**Lead** for strategy
- 3 **Coördinerende & Initiërende rol**  
**Support** and catalyze implementation
- 4 **Stimulerende & Verbindende rol**  
**Challenge** to inspire and connect
- 5 **Mentorrol**  
**Empower** others for success
- 6 **Vernieuwende rol**  
**Innovate** for continuous renewal
- 7 **Monitoringrol**  
**Learn** from reporting and/or information

Je kunt deze opsomming van rollen en duurzaamheidsactiviteiten zien als een chronologisch en doorlopend stappenplan. Over de volgorde van de stappen lopen de meningen uiteen, maar het lijkt logisch om te beginnen met de Strategische rol. Je richt je dan op het 'waarom' van duurzaam ondernemen of mvo en het creëren van een visie en (geïntegreerde) strategie. De invulling van het 'waarom' bepaalt voor een groot deel de focus van je werk als mvo- of duurzaamheidsmanager. Maar beginnen bij de Monitoringrol kan ook effectief zijn omdat je in die rol je startpunt kunt bepalen door inzichtelijk te maken wat er al gebeurd is op het gebied van mvo. Mijn ervaring is echter dat de praktijk zich niet altijd vertaalt in een stappenplan. Zelf heb ik dan ook een andere volgorde doorlopen en het kwam vaak voor dat ik met verschillende activiteiten en rollen tegelijk bezig was. In dit boek wordt begonnen met de

### Beschrijving van de rollen

Het creëren en onderhouden van netwerken op het gebied van duurzaamheid en het duurzaamheidsprogramma van de organisatie. Het vertegenwoordigen van het bedrijf in bijeenkomsten met externe stakeholders, peers en andere partijen. Het gaat hierbij om het betrekken van de relevante stakeholders.

Het ontwikkelen van de duurzaamheidsstrategie en deze integreren in de algemene strategie van de organisatie. Dit heeft alles te maken met het creëren van een visie en missie.

Ondersteunen van de verschillende afdelingen in de organisatie om de duurzaamheidsstrategie te implementeren met behulp van de governance en organisatiestructuur. Je werkt met vele anderen samen om een (integraal) plan te maken, dit te verankeren in de organisatie en zaken in gang te zetten. In eerste instantie kan dat inhouden dat je zelf pilotprojecten opstart.

Je treedt op als duurzaamheidsambassadeur, inspireert (outside-in) en activeert anderen om duurzaamheidsdoelen te integreren in taken, meestal zonder formele invloed. Het gaat hier om het genereren van draagvlak binnen de organisatie.

Op individueel functioneel niveau: collega's adviseren, informeren en trainen, zodat zij de duurzaamheidsdoelen kunnen realiseren. Hierbij gaat het om de vertaling van duurzaamheid naar de dagelijkse realiteit van de werkplek van elk team.

Initiëren en begeleiden van innovatieprocessen, zodat ideeën en innovaties tot leven kunnen komen en leiden tot implementatie van duurzame businessmodellen, producten en diensten. In deze rol gaat het om het verankeren van duurzaamheid in innovatieprocessen en het initiëren en begeleiden van innovatieprojecten.

In deze rol monitor, rapporteer en evalueer je de voortgang van de duurzaamheidsdoelstellingen en de daarmee samenhangende ontwikkeling van de organisatie. Je verzamelt, interpreteert en handelt naar aanleiding van relevante informatie. In deze rol draait het om (proactief) meten, rapporteren en verbeteren.

**Netwerkrol**, omdat die rol zich richt op een belangrijke pijler van duurzaam ondernemen: de belangen en behoeften van anderen (mens en natuur).

Sommige activiteiten zijn gekoppeld aan meer dan één rol. In dit boek heb ik ervoor gekozen om met typische kernactiviteiten de invulling van een rol te laten zien, hoewel deze ook nuttig kunnen zijn voor andere rollen. Zo ben je in je Netwerkrol niet alleen bezig met betrekken van stakeholders, maar bouw je ook aan netwerken van peers om ideeën op te doen voor je Innoverende rol. En door het betrekken van stakeholders in je Netwerkrol ben je ook bezig met het creëren van intern draagvlak (Stimulerende rol), door vragen van buiten naar binnen te halen. De in dit boek gehanteerde indeling van rollen en activiteiten sluit goed aan bij mijn eigen takenpakket en dat van veel collega-duurzaamheidsmanagers en -professionals in middelgrote tot grote organisaties.

Elk bedrijf heeft zijn eigen duurzaamheidsstraject. Voor een dienstverlener zonder innovatieafdeling zijn de rollen van de duurzaamheidsmanager anders dan die in een productiebedrijf met een eigen innovatieteam. Bovendien kunnen de rollen en activiteiten van de duurzaamheidsmanager (of het team) veranderen naarmate duurzaamheid verder in de organisatie is geborgd. In een organisatie die net begint met haar duurzaamheidsreis, ben je waarschijnlijk de eerste duurzaamheidsmanager. De Coördinerende & Initiërende rol zal dan dominant zijn, gericht op het starten van projecten en het in kaart brengen van wat er al is. Wanneer duurzaamheid is geïntegreerd in de visie, de strategie en het innovatieproces van de organisatie, zal de mvo- of duurzaamheidsmanager zich meer gaan richten op het uitdagen van de organisatie (Stimulerende & Verbindende rol), om de lat nog hoger te leggen en baanbrekende innovaties te lanceren. Sommige rollen, zoals de Monitoringrol, kunnen door andere afdelingen worden ingevuld. Uiteindelijk zullen alle 7 Rollen in de organisatie belegd zijn en vervuld worden.

De praktijk van alledag is voor iedere mvo- of duurzaamheidsprofessional anders. Het vak laat zich niet zo eenvoudig definiëren en dat maakt het ook interessant!

### *What's in a name?*

In dit boek worden duurzaamheid en mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen) door elkaar gebruikt, tenzij de context vraagt om een precieze duiding van het verschil tussen de twee termen. De Engelse begrippen *sustainability* en *social responsibility* zijn respectievelijk vertaald als duurzaamheid en mvo. Ook de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming worden door elkaar gebruikt. De duurzaamheidsmanager is de 'hoofdpersoon' in dit boek en deze term is uitwisselbaar met mvo- of CSR-manager, duurzaamheidsdirecteur of CSO (Chief Sustainability Officer). De 7 Rollen zijn tevens van toepassing op andere duurzaamheidsprofessionals, zoals projectmanagers of inkopers.

### *Mijn reis*

In dit boek zal ik mijn ervaringen, tips en inzichten delen van mijn reis als duurzaamheidsdirecteur bij NS. Ter illustratie van mijn reis om van NS een duurzaam spoorwegbedrijf te maken, zal ik regelmatig verwijzen naar een grote mijlpaal: alle elektrische treinen in Nederland rijden vanaf 1 januari 2017 op 100 procent windenergie. Een unieke prestatie wereldwijd. Het werd ook wereldnieuws toen Roger van Boxtel, toenmalig CEO van NS, dit op een zeer ongebruikelijke manier communiceerde: vastgebonden aan de wijk van een windmolen die hem op windenergie ronddraaide. Figuur 1.2 toont een beeld uit de video. Mensen vragen mij vaak: 'Hoe heb je je CEO overgehaald om dit te doen?' Het antwoord is te vinden in dit boek.

FIGUUR 1.2 Opname van de video '100 procent windenergie' met CEO Roger van Boxtel



### *Structuur van het boek*

7 *Rollen voor duurzaam succes* kan van voor naar achteren worden gelezen, maar je kunt de hoofdstukken ook onafhankelijk of in een andere volgorde lezen als je specifieke vragen hebt over bepaalde onderwerpen of rollen. Het werk van elke duurzaamheidsmanager is anders: er is geen vaste volgorde van rollen of activiteiten die voor iedereen geldt.

In de hoofdstukken 2 tot en met 8 beschrijf ik de 7 Rollen aan de hand van de belangrijkste bijbehorende activiteiten. Ik vertel wat ik zelf in de praktijk heb gedaan, al dan niet gebaseerd op bestaande modellen en *frameworks*, aangevuld met praktijkvoorbeelden van collega-duurzaamheidsmanagers uit andere organisaties en inzichten over wat goed ging en wat beter kon. Elk hoofdstuk eindigt met een opsomming van tips die ik heb verzameld.

In hoofdstuk 9 beschrijf ik onder andere aan de hand van een interview met Kate Raworth de dynamiek van de rollen en hoe ze kunnen worden ingezet. Ook delen andere deskundigen hun gedachten over de toekomst van het vak van duurzaamheidsmanager. In hoofdstuk 10 beschrijf ik welke competenties een duurzaamheidsprofessional het meest nodig heeft om effectief te zijn, bijvoorbeeld systeemdenken, en beschrijf ik een functiehuis. Deze hoofdstukken staan aan het eind van het boek vanwege de verwijzingen naar de hoofdstukken 2 tot en met 8. Om meer verbanden te leggen tussen de rollen en je eigen positie kun je hoofdstuk 9 en 10 echter ook eerst lezen.

Omwille van de leesbaarheid zijn de noten aangaande literatuur en andere bronverwijzingen achter in het boek opgenomen.

boek *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*. Tijdens een interview vroeg ik haar wat een duurzaamheidsmanager kan doen om een bedrijf om te vormen tot een ‘Doughnut enterprise’ — een bedrijf waarvan de kernactiviteit helpt te voorzien in ‘the needs of all, within the means of the planet’ oftewel de behoeften van iedereen, binnen de middelen van de planeet. Terwijl we samen in een door windstroom aangedreven trein reden, beantwoordde ze niet alleen die vraag, maar liet ze me ook zien hoe de andere zes rollen nodig zijn om effectief te zijn in je Strategische rol.

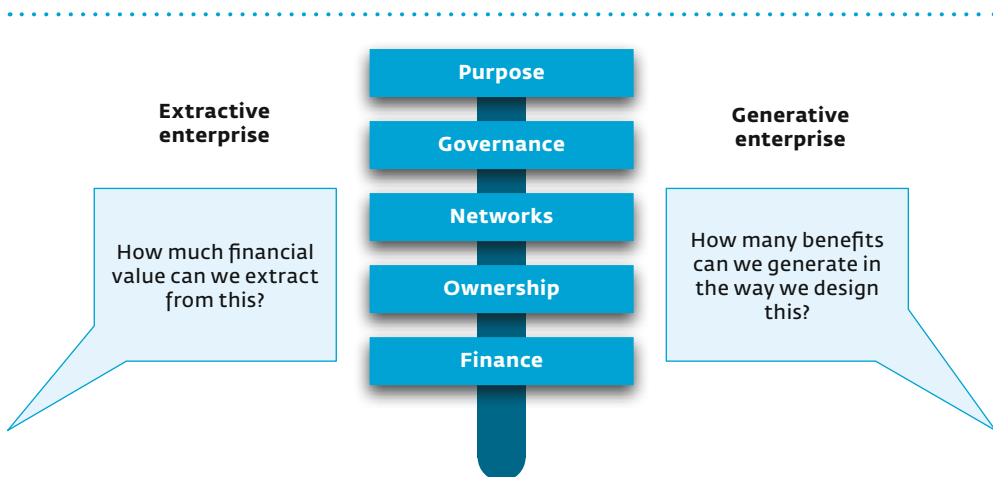
Kate Raworth:

*‘In order to become a Doughnut enterprise and to deliver generative results<sup>36</sup> companies can only do so if they align all five of these business design traits: purpose, governance, networks, ownership and finance.<sup>37</sup>’*

Kate Raworth legt uit:

‘The CSO can be key in transforming a company into becoming a Doughnut enterprise, especially in (re)defining its purpose (Strategist role) which is key, finding aligned partners (Networker role) and aligning governance (Monitor role) by setting long-term Doughnut metrics. However, once the enterprise has changed its strategy into ‘being generative’, all 7 Roles are important in implementing it (roles of Stimulator, Coordinator, Innovator and Mentor). What is not mentioned here are the two toughest design criteria — ownership and finance. It may not be easy for the CSO to influence ownership, but he/she can certainly influence the relationship with finance; for example, in terms of making his or her company a leader on carbon disclosure.

FIGUUR 9.4 **Doughnut economy** (Kate Raworth)



In order to be able to fulfil your role as Strategist (lead for strategy/purpose) you should be in the right position. Who are you seen as (a CSO)? A great indicator is: where do you report to? Where are you in the organization and how serious is your role taken? A CSO should report to the board and not to staff directors of legal, finance or communication departments. The next thing is to figure out a way to get The Doughnut into the boardroom. Before you even can think about incorporating Doughnut thinking into your strategy/purpose, you have to open up the conversation in the boardroom (Stimulator & Connector role). You could use visuals and/or gaming to answer the central question: how do we contribute? Do we have impact and/or how does this affect us? The open discussion will change the mindset of the board. In addition, a great way to shift mindsets is to show what the competition does. As a CSO, you probably have a great network (Networker) and can share the best practices of ‘competing’ companies/partners, with values that you want your board to embrace.

The strategy could be set by plotting where you are in The Doughnut currently and where you would like to be in three or five years. To support implementation of a Doughnut strategy (Coordinator & Initiator role), it helps to show a good businesscase and this effect should be supported by data (Monitor role). To give an example, there is a great businesscase for the human resource department. Implementing a Doughnut strategy and purpose will attract and motivate the current and especially the next generation employees. In addition, if employees are motivated by heart, they bring in their full selves to the job, facilitating the CSO’s Mentor role: empower others for success. To achieve the set goals, circular/Doughnut criteria should be set for designing innovations. The CSO as Innovator can support defining those criteria.’

## 9.4 Het duurzaamheidsteam van de toekomst

Wat blijft er uiteindelijk over van het duurzaamheidsteam? Als ‘alles’ is geborgd — wat heeft een bedrijf dan nog nodig? Welke waarde kun je nog toevoegen als duurzaamheidsmanager?

Wat blijft is de noodzaak om de organisatie te blijven uitdagen. Met zijn leiderschapskwaliteiten zal de duurzaamheidsmanager mensen en ideeën blijven verbinden en de organisatie aansporen om de lat hoger te leggen, passend bij de veranderende behoeften van de maatschappij. Door de inzet van de Innoverende rol in combinatie met de Stimulerende rol zal de duurzaamheidsmanager met zijn multidisciplinaire en holistische visie relevante externe (duurzaamheids)trends blijven verbinden met de (langetermijn-) waardecreatie van het bedrijf. Alle bedrijven hebben iemand nodig om dergelijke externe ontwikkelingen te signaleren, die zich kunnen vertalen in

## De geïnterviewde duurzaamheidsprofessionals

- Kate Raworth — Economist Senior Visiting Research Associate aan de Oxford University's Environmental Change Institute, Senior Associate aan het Cambridge Institute for Sustainability Leadership en auteur van *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist* (2017)
- Brian Janous — General Manager of Energy and Sustainability bij Microsoft en verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van de wereldwijde energiestrategie voor datacenters van Microsoft
- Todd Cort — Lecturer Sustainability aan de Yale School of Management
- Janice Lao — Director Group Corporate Responsibility and Sustainability bij The Hongkong & Shanghai Hotels Limited en eigenaar en exploitant van The Peninsula Hotels en andere luxe formules
- Marco Krapels — CEO van Micropower, voormalig VP bij Tesla en Executive VP bij Rabobank NA
- Esther Verburg — VP Circular Business bij Tommy Hilfiger Global/PVH Europa
- Michael Kobori — Chief Sustainability Officer bij Starbucks Coffee Company en voormalig VP Sustainability at Levi Strauss & Co.
- Wineke Haagsma — Director Corporate Sustainability bij PwC The Netherlands & EMEA
- Niels van Geenhuizen — Business Lead Sustainable Built Environment bij Arcadis
- Neil Hawkins — voormalig Corporate VP en Chief Sustainability Officer bij Dow Inc.
- Diane Holdorf — Managing Director Food & Nature, World Business Council for Sustainable Development en voormalig CSO en VP environmental stewardship, health and safety bij Kellogg Company
- Anniek Mauser — Sustainability Director bij Unilever Benelux
- Darlene Damm — Chair & Principal van de Global Grand Challenges faculteit van de Singularity University
- Elfrieke van Galen — partner bij TheRockGroup, medeoprichter en bestuurslid van de Stichting Sustainability University
- Marlou Leenders — Global Head of Sustainability bij Randstad NV
- Prof. dr. ir. André Nijhof — hoogleraar Sustainable Business & Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit
- Geanne van Arkel — Sustainable Development Accelerator en voormalig head of Sustainable Development bij Interface
- Jeroen Cox — Senior Manager Energie & Milieu KPN
- Jacobine Das Gupta — directeur Duurzaamheid bij DSM
- André Veneman — voormalig Corporate Director Sustainability AkzoNobel
- Kate Brandt — Google Sustainability Officer
- Pia Heidenmark Cook — Chief Sustainability Officer, Ingka Group



Birgitta Kramer — Programmamanager duurzaam werk bij de Goldschmeding Foundation en voormalig duurzaamheidsmanager Vitens  
 Marjolein Baghuis — Sustainability consultant bij The Terrace  
 Maurice van Boxtel — coördinator duurzame bedrijfsvoering Avans Hogeschool  
 Jan-Willem Vosmeer — Global Manager Sustainable Development & Stakeholder Engagement Heineken  
 Femke Zwaal — Docent, adviseur en founding partner bij Spirit of Age

***Bronnen ter inspiratie***

- Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (2017, 6de editie). John Wiley & Sons, Inc.
- Chan Kim, W. & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (2005). Harvard Business Review Press, <https://www.blueoceanstrategy.com/>.
- Das Gupta-Mannak, Jacobine J., *Your Customers Want your Products to be Green: Best Practices of European Sustainability Leaders* (2011). Das Gupta-Mannak.
- Hart, Stuart L. & Mark B. Milstein, “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Executive*, 17. no.2 (2003), <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>.
- Henderson, Rebecca, Gulati, Ranjay & Michael Tushman (eds), *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective* (2015). Oxford University Press.
- Jonker J. & N. Faber, “Business Models for Multiple Value Creation: Exploring Strategic Changes in Organisations Enabling to Address Societal Challenges”, in A. Aagaard (ed.), *Sustainable Business Models*, Palgrave Studies in Sustainable Business In Association with Future Earth (2019). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kelly, Marjory, *Owning Our Future: The Emerging Ownership Revolution, Journeys to a Generative Economy* (2012). Berret-Koehler Publishers.
- Kielburger, Craig, Holly Branson & Marc Kielburger, *WEconomy: You Can Find Meaning, Make A Living, and Change the World* (2018). John Wiley & Sons.
- Klomp, Kees “De Betekeniseconomie, de waarde van verweven leven” (2022) Noordhof Business.
- Kotter, John P., *Leading Change* (2012). Harvard Business Review Press.
- Langert, Bob, *The Battle to Do Good: Inside McDonald’s Sustainability Journey* (2019). Emerald Publishing Limited.
- Maon, François, Adam Lindgreen & Valérie Swaen, “Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice,” *Journal of Business Ethics*, 87 (2009): 71-89.
- Miller, Kathleen and George Serafeim, “Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do?”, in Rebecca Henderson, Ranjay Gulati & Michael Tushman (eds.), *Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective* (2015). Oxford University Press, <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:13350441>.

- Moratis, Lars, Frans Melissen Frans & Samuel O. Idowu, *Sustainable Business Models, Principles, Promise, and Practice* (2019). Springer Nature.
- Porter, Michael E. & Mark R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89, nos 1-2 (2011): 62-77.
- Rampersad, Renitha & Chris Skinner, “Examining the Practice of Corporate Social Responsibility (CSR) in Sub-saharan Africa”, *Corporate Ownership and Control*, 12, no.1 (2014): 723-732. 10.22495/cocv12i1c8p5.
- Raworth, Kate, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist* (2017). Random House Business Books.
- Sustainability University Whitepaper, “Circulaire Economie: Andere werkwijze, ander gedrag. Een onderscheidend circulair competentieprofiel voor professionals” (2020), <https://sustainabilityuniversity.org/wp-content/uploads/2020/12/SSU-whitepaper-Andere-werkwijze-ander-gedrag-def.pdf>.
- Van Ruiten, Paul (red.), Hanneke Oude Elberink-Schieving, Ton Bastein, Elise Vonk, Annick Schmeddes, Anouk Brack & Jan Selen “Impactvol ondernemen in de praktijk, Impactvol ondernemen in de praktijk. Zelf verantwoordelijkheid nemen en samenwerken: zo doe je dat!” (2021) Bureau Om.
- Visser, Wayne & Andrew Crane, “Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents” (February 25, 2010), beschikbaar op SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1559087>.

### Websites

[mvonederland.nl](http://mvonederland.nl)  
[pianoo.nl](http://pianoo.nl)  
[co2-prestatieladder.nl](http://co2-prestatieladder.nl)  
[thesystemsthinker.com](http://thesystemsthinker.com)  
[skao.nl](http://skao.nl)  
[spiritoftheage.nl](http://spiritoftheage.nl)  
[andersreizen.nu](http://andersreizen.nu)  
[worldbenchmarkingalliance.org/](http://worldbenchmarkingalliance.org/)  
[wbcsd.org/](http://wbcsd.org/)  
[weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018](http://weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018)  
[sasb.org/](http://sasb.org/)  
[fsb-tcfd.org/](http://fsb-tcfd.org/)  
[unglobalcompact.org/](http://unglobalcompact.org/)  
[globalreporting.org/](http://globalreporting.org/)  
[integratedreporting.org](http://integratedreporting.org)  
[un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals](http://un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals)  
[ellenmacarthurfoundation.org/](http://ellenmacarthurfoundation.org/)  
[ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)  
[ted.com/talks/steve\\_howard\\_let\\_s\\_go\\_all\\_in\\_on\\_selling\\_sustainability](http://ted.com/talks/steve_howard_let_s_go_all_in_on_selling_sustainability)  
[unilever.com/Images/slp\\_5-levers-for-change\\_tcm244-414399\\_en.pdf](http://unilever.com/Images/slp_5-levers-for-change_tcm244-414399_en.pdf)  
[levistrauss.com/wp-content/uploads/2015/03/Full-LCA-Results-Deck-FINAL.pdf](http://levistrauss.com/wp-content/uploads/2015/03/Full-LCA-Results-Deck-FINAL.pdf)  
[stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries](http://stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries)

## Over de auteur

**N**a het behalen van een bachelor bedrijfskunde aan Universiteit Nyenrode, studeerde ik in 1992 af aan de Johns Hopkins University, SAIS, in Washington DC als Master of International Relations met een focus op Energy Markets, Environment and Technology. Na een aantal jaren als consultant op het gebied van energie en duurzame energieoplossingen te hebben gewerkt, werd ik mede-eigenaar en directeur van een adviesbureau op het gebied van energie-inkoop en -beheer.

In 2003, na de geboorte van mijn tweede dochter, begon ik bij NS als Hoofd Inkoop. Na een commerciële functie als Hoofd Portfoliomanagement en Innovatie werd ik in 2010 benoemd tot de eerste directeur Duurzaam Ondernemen van NS. Tot 2019 heb ik samen met mijn collega's gewerkt aan een klimaatneutraal, circulair en inclusief NS. In 2014 werd ik hiervoor beloond, toen ik werd uitgeroepen tot MVO Manager van het Jaar. Het jaar daarop kwam ik op nummer 51 binnen in de 'Duurzame Top 100' van *Trouw*, om in daaropvolgende jaren op te klimmen naar positie 11. In hetzelfde jaar dat alle treinen op 100 procent windstroom reden (2017) ontving ik op Duurzame Dinsdag voor mijn bijdrage aan de verduurzaming van Nederland het duurzame lintje. Het juryrapport belichtte onder andere mijn innovatieve werk op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving en de inkoop van duurzame energie.

Al tijdens mijn baan als directeur Duurzaam Ondernemen bij NS heb ik me ingezet voor het professionaliseren van de rol van mvo- en duurzaamheidsmanagers. Ik geloof in de kracht van bedrijven om de overgang naar een duurzame wereld te versnellen en de cruciale rol van effectieve duurzaamheidsprofessionals hierbij. In februari 2019 heb ik mijn baan bij NS opgezegd om een boost te geven aan mijn werk gericht op het empoweren van duurzaamheids- en andere professionals. Sinds die tijd verzamel, ontwikkel en deel ik nieuwe kennis door het schrijven van boeken, het begeleiden van strategische transitieprocessen en het geven van (gast)colleges aan verschillende universiteiten en hogescholen, waaronder Yale School of Management, Nyenrode Universiteit, de Universiteit van Amsterdam, Erasmus Universiteit en de Hanzehogeschool.

Ook heb ik de Stichting Sustainability University opgericht, een wereldwijd platform voor en door duurzaamheidsprofessionals, die on- en offline peer-to-peer leeractiviteiten aanbiedt en onderzoek doet.

Daarnaast bekleed ik verschillende non-executive functies gericht op langetermijn-waardecreatie o.a. in de Raad van Toezicht van Utrecht Science Park en Raad van Advies voor Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit.

In *7 Rollen voor duurzaam succes* — de geheel herziene editie van *MVO doe je Zo* — heb ik veel gebruikgemaakt van mijn internationale boek *7 Roles to Create Sustainable Success* (2020). Naast een praktische gids voor duurzaamheidsprofessionals is dit boek ook geschikt als studieboek voor universiteiten en andere onderwijsinstellingen.



<https://7roles.com>



<https://www.linkedin.com/in/carolawijdoogen>



[carola@7roles.com](mailto:carola@7roles.com)

'Wat dit boek voor veel lezers nuttig maakt zijn de verschillende praktijkervaringen en cases die worden beschreven'

**INGRID THIJSSSEN** VOORZITTER VNO-NCW

'Dit boek sluit naadloos aan bij onze activiteiten als MVO Nederland. Bedrijven inspireren tot mvo, samenwerking faciliteren en praktische informatie geven om daadwerkelijk met mvo aan de slag te kunnen gaan. Voor wie wil weten hoe je mvo in de praktijk brengt is dit boek een schot in de roos!'

**MARIA VAN DER HEIJDEN** DIRECTEUR-BESTUURDER MVO NEDERLAND

'Het heeft me altijd ged'ntrigeerd hoe het mensen lukt om duurzaamheid tot in de haarvaten van een bestaande business te brengen, helemaal als het om grote, gevestigde bedrijven gaat. Carola Wijdoogen geeft met dit boek een kijk in die keuken. Daarmee bewijst ze ons allemaal een zeer goede dienst. Maak er gebruik van!'

**MAURITS GROEN** DUURZAAM ONDERNEMER EN VERBINDER

'Naarmate duurzaamheid meer centraal komt te staan in de strategieën van bedrijven, wordt de rol van de duurzaamheidsmanager crucialer en steeds meer gericht op systeemverandering. Carola gidst ons door de nuances, uitdagingen en vaardigheden die vandaag de dag centraal staan in elke duurzaamheidsrol.'

**TODD CORT** LECTURER SUSTAINABILITY AAN YALE SCHOOL OF MANAGEMENT

'Heldere inzichten en praktische handvatten voor professionals die systemische veranderingen echt inclusief willen aanjagen'

**LAURENTIEN VAN ORANJE** MEDE-OPRICHTER NUMBER 5 FOUNDATION

*7 Rollen voor duurzaam succes* is een praktische gids voor (toekomstige) professionals op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), duurzaamheid en corporate social responsibility (csr) in alle soorten bedrijven en organisaties.

Welke rollen zijn nodig om bedrijven en organisaties effectief naar een duurzame toekomst te leiden? En welke vaardigheden en competenties heb je als professional nodig om duurzame transformaties tot stand te brengen? In *7 Rollen voor duurzaam succes* deelt Carola Wijdoogen inzichten van meer dan 25 professionals en haar eigen ervaringen als directeur Duurzaam Ondernemen van de Nederlandse Spoorwegen (NS), die ze hielp transformeren tot een klimaatneutraal, circulair en inclusief spoorwegbedrijf; Nederland was bijvoorbeeld het eerste land ter wereld met treinen die op 100 procent windenergie rijden.



**Carola Wijdoogen** is een ervaren duurzaamheidsprofessional, auteur, coach, docent en ondernemer. Ze is medeoprichter van de Stichting Sustainability University en bedenker van de wetenschappelijk onderbouwde 7 Rollen-methode®.

