

MVO Routeplanner helpt MVO-beleid concreet te maken

Een stappenplan verduurzaming

Dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen waarde voor uw organisatie oplevert heeft u reeds in voorgaande edities van dit magazine kunnen lezen. Hoe u in uw organisatie concreet met MVO aan de slag kunt gaan, laten we in dit artikel zien aan de hand van de MVO Routeplanner. Deze methodiek, ontwikkeld door Lukas Hoex en Esther Molenwijk, helpt organisaties stapsgewijs om concrete MVO-maatregelen op te stellen en hierover te communiceren.

Van de redactie

Er is inmiddels zoveel informatie over MVO, dat bedrijven vaak door de bomen het bos niet meer zien. Er zijn veel websites, seminars en fora over MVO, maar wat u nu

Aanbieders van MVO-diensten schieten als paddenstoelen uit de grond. Grote internationals produceren lijkige duurzaamheidsverslagen waarin ze hun maatschappelijke

washing', het fenomeen waarin een bedrijf zich groener presenteert dan het daadwerkelijk is. Dit alles zorgt er voor dat veel bedrijven er vaak maar helemaal niet aan beginnen: ze kunnen niet overzien waar het begint en waar het eindigt en zijn bang voor kritiek als ze het niet 100% goed doen. Dan gaat het nog maar even in de kast tot volgend jaar...

Lukas Hoex en Esther Molenwijk vonden het belangrijk om MVO overzichtelijk te maken: 'Wij zijn er van overtuigd dat elk

'Maak het traject concreet en behapbaar, door duidelijke maatregelen op te stellen'

daadwerkelijk kunt doen en wat de voordelen zijn als bedrijf blijft vaak onduidelijk.

bijdrage stevig neerzetten. Tegelijkertijd zijn er veel cynische berichten over 'green-

naar



De MVO Routeplanner.

De MVO Routeplanner in de praktijk

De MVO Routeplanner is in feite letterlijk wat de naam al doet vermoeden. In samenwerking met het bedrijf wordt op een systematische wijze een route uitgestippeld om MVO te integreren in de bedrijfsvoering. Hierbij wordt eerst een inventarisatie gemaakt van de bestaande MVO-acties en -prestaties van het bedrijf, de verwachtingen van stakeholders en de ontwikkelingen in de branche. Dit samen vormt als het ware een benchmark en nulmeting, op basis waarvan prioriteiten en kansen worden geïdentificeerd.

Vervolgens worden doelstellingen en maatregelen geformuleerd: voor de korte, middellange en lange termijn. Bij al deze maatregelen worden de kosten en baten zo inzichtelijk mogelijk gemaakt, op basis hiervan worden strategische keuzes gemaakt. Tevens ontvangt de organisatie concrete handvatten over hoe zij deze maatregelen kan implementeren. Als laatste stap worden bedrijven geholpen met het meten, verslagleggen en communiceren over MVO.

In de praktijk wordt voor een Routeplannertraject zo'n vijf à zeven dagen uitgetrokken, verspreid over ongeveer een maand. Daarbij worden altijd verschillende medewerkers betrokken. Lukas Hoex: 'We starten altijd met een kick off workshop met een aantal medewerkers van verschillende afdelingen. Met sommige medewerkers hebben we nog een

aanvullend interview of werken we samen maatregelen uit. Dit levert ook voor ons elke keer weer nieuwe ideeën op, die er voor zorgen dat de MVO-route echt bij de organisatie past en dat er draagvlak is voor de implementatie.'

Na afloop van het traject heeft een organisatie dan ook de middelen om zelfstandig aan de slag te gaan met MVO. Uiteraard is er desgewenst ook ondersteuning bij verdere implementatie en ontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is Adecco Nederland dat na een MVO Routeplannertraject ook door Lukas en Esther is geholpen bij de voorbereiding van MVO Prestatieladder-certificering.

Op de vraag wat deze aanpak onderscheidt van die van andere adviseurs antwoordt Lukas Hoex: 'Met de MVO Routeplanner weet je wat je in huis haalt. Geen maandenlange adviestrajecten en geen overbodig vakjargon maar een overzichtelijk traject met concrete resultaten. We hechten er belang aan om onze opdrachtgevers vooraf aan te geven wat het traject kost, hoeveel inzet er van hen wordt verwacht en wat het oplevert. Uiteraard kan er afgeweken worden van het standaard traject, maar de gezamenlijke ontwikkeling met onze "launching customers" heeft geleid tot een aanpak die voor de meeste organisaties werkt.'

bedrijf met MVO aan de slag kan en dat het helemaal niet zo moeilijk hoeft te zijn. Met de MVO Routeplanner willen we bedrijven helpen MVO concreet, leuk en behapbaar te maken. Daarbij houden we er wel altijd rekening mee dat het niet een los beleid is, maar de core business versterkt', aldus Hoex.

De MVO Routeplanner is een methodiek, een stappenplan naar verduurzaming van de organisatie. Molenwijk: 'Wij gebruiken deze methodiek om met bedrijven in een aantal weken MVO-maatregelen en -communicatie op poten te zetten. Samen met het bedrijf formuleren we doelstellingen en maatregelen voor de korte, middellange en lange termijn. De voordelen voor het bedrijf zijn enerzijds dat het proces concreet en overzichtelijk wordt gemaakt, anderzijds dat we onze kennis en ervaring van wat wel werkt en wat niet met hen delen. Ze hoeven het wiel niet zelf uit te vinden, maar kunnen wel zelf aan de slag met MVO zonder maandenlang aan een consultant vast te zitten.'

Ontstaan vanuit de praktijk en theorie

'Beiden waren we al enige tijd bezig met MVO', vervolgt Molendijk. 'Lukas heeft onder andere een cursus aan de Universiteit van Amsterdam opgezet over de theorie en praktijk van MVO.' Esther was verantwoordelijk voor MVO bij een grote telecomorganisatie. Beiden liepen ze tegen het feit aan dat MVO moeilijk in te kaderen was voor bedrijven in de praktijk. Molenwijk: 'We merkten dat organisaties daarvoor vaak niet verder kwamen met MVO dan papierreductie, groene stroom en af-

Type activiteit	Industrie	Bouw	Handel en reparatie	Logies en maaltijden	Vervoer, opslag en communicatie	Financiële sector	Verhuur en zakelijke dienstverlening	Overige dienstverlening
We laten MVO voor wat het is	23%	42%	36%	27%	37%	48%	38%	34%
We staan dan ongeveer op een kwart	22%	15%	23%	24%	15%	13%	22%	20%
We staan dan halverwege	25%	27%	25%	35%	26%	22%	21%	24%
We staan dan ongeveer op driekwart	16%	7%	4%	5%	11%	9%	8%	10%
Ons bedrijf staat dan ergens bovenaan de ladder	9%	3%	5%	8%	2%	4%	6%	7%
Weet niet	5%	5%	7%	1%	9%	4%	6%	6%

Bron: EIM, 2011.

De MVO-ambities van MKB bedrijven over drie jaar.

valscheiding, terwijl MVO zoveel meer is en bovendien commerciële kansen en kostenbesparingen voor bedrijven biedt. Daarom hebben we de koppen bij elkaar gestoken en een eenvoudig stappenplan opgesteld. Daarmee hebben we verschillende bedrijven benaderd als "launching customer": zij een gratis MVO-advies, wij feedback over de waarde van de dienst en verbeterpunten.' Dat bleek een gouden greep: de MVO Routeplanner werd 'on the job' verder ontwikkeld en direct getoetst aan de praktijk van de ondernemer. De launching customers zijn nog steeds enthousiaste ambassadeurs voor de MVO Routeplanner.

Professionalisering van MVO

MVO is een professionaliseringslag aan

het maken. Drie ontwikkelingen die daartoe bijdragen zijn:

- In de beginfase van MVO ging het om bevlogen initiatieven door MVO-voorlopers, nu begint het een onmisbaar onderdeel van iedere bedrijfsvoering te worden. Daarbij hoort ook dat het geobjectiveerd wordt door transparante verslaggeving en interactie met stakeholders. Tevens vragen steeds meer bedrijven om externe verificatie van hun MVO-beleid, bijvoorbeeld door certificering volgens de MVO Prestatieladder.
- Waar het vroeger vaak nog ging om losse activiteiten zoals sponsoring en filantropie, beseffen steeds meer grote en kleine ondernemers dat MVO ook kansen kan creëren voor de eigen core-business. Letterlijk: MVO vergroot de duurzaamheid van het bedrijf, dus ook de economische duurzaamheid.
- De overheid heeft een voorbeeldfunctie met duurzaam inkopen. Ze worstelt zelf nog sterk met de daadwerkelijke uitvoering daarvan; toch is er een vliegwielt gecreëerd. Toeleveranciers van de overheid krijgen in aanbestedingen steeds vaker vragen op het gebied van MVO en duurzaamheid. Het MVO-beleid dat ze mede daardoor opzetten, behelst ook weer dat zij zelf duurzaam inkopen. Esther Molendijk: 'Bij onze klanten zien we dat de meeste vragen naar MVO inmid-

Gratis MVO-Scan voor onze lezers!

Formuleer uw grootste MVO-uitdaging in 100 woorden

Stuur uw inzending naar de redactie van Kwaliteit in Bedrijf, en wij verloten tien 'MVO-QuickScans' ter waarde van 750 euro. Het MVO Routeplanner-team komt bij u langs en inventariseert op hoofdlijnen hoe uw bedrijf er nu voorstaat met duurzaamheid. U krijgt een overzicht van waar u sterk staat en waar kansen voor verbeteringen liggen, inclusief de mogelijkheden voor certificering. Kortweg de MVO Routeplanner in een notendop, nu gratis voor onze lezers. Om mee te dingen mailt u — vóór 14 september a.s. — in maximaal 100 woorden wat uw grootste uitdaging op MVO-gebied is, naar redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl.

dels door het bedrijfsleven worden gesteld. Kanttekening is wel dat het voor kleinere bedrijven nog wel eens lastig is om aan deze vragen te voldoen. Hier wordt binnen de MVO Routeplanner dan ook aandacht aan besteed.’

Intrinsieke motivatie of commercieel gedreven?

Een regelmatig terugkerende discussie gaat over de drijfveren van MVO, waarbij het vaak cynisch afgedaan wordt als een ‘marketing truc’ zonder intrinsieke motivatie. ‘Het moet een beetje van beide zijn. Uiteraard is het prachtig als een bedrijf, met name de directie, oprecht gemotiveerd is voor MVO. Bedrijven die MVO alleen als marketing truc benaderen missen de lange-termijnvoordelen ervan en zullen vroeg of laat door de mand vallen als ze niet waarmaken wat ze pretenderen.

‘Voorkom dat het een slepende, onduidelijke exercitie wordt’

Dat wil echter niet zeggen dat MVO geen kansen biedt om je in de markt positief te onderscheiden van concurrenten. MVO gebruiken voor marketing is echter een delicaat proces en sommige voorlopers op MVO-gebied kiezen er dan ook voor het juist beperkt te communiceren. MVO is wat ons betreft gewoon zakelijk verstandig ondernemen. Intrinsieke motivatie is een fantastische drijfveer om MVO van de grond te krijgen, een duidelijke overtuiging van de zakelijke voordelen is echter noodzakelijk om het structureel te integreren in de bedrijfsvoering’, aldus Esther Molenwijk.

Aansluiting op certificatie

Steeds meer bedrijven zien een MVO-certificaat als een erkenning van hun inspanningen. We vroegen Esther en Lukas in hoeverre de MVO Routeplanner hierbij aansluit. ‘Wij zijn in ons traject altijd sterk op de praktijk gericht: we vinden het belangrijker dat er daadwerkelijk iets gebeurt dan dat er een certificaat behaald wordt. Een MVO Routeplanner heeft certificatie dan ook niet als doel, maar er kan wel op voorgesorteerd worden. Het MVO Prestatieladder-certificaat is feitelijk opgesloten in alle aspecten van onze methodiek. Naast het

inventariseren van de diverse stakeholders en hun specifieke belangen, het formuleren van doelstellingen en concrete maatregelen — hetgeen ook nodig is voor het behalen van de certificatie volgens de MVO Prestatieladder — biedt de MVO Routeplanner duidelijke richtlijnen voor in- en externe communicatie. Omdat de hele basis na een MVO Routeplannertraject is gelegd, is de stap naar certificering snel gezet. Wij zijn daarnaast voorstander van transparantie door middel van bijvoorbeeld het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI is een eenduidige internationale richtlijn voor indicatoren waar organisaties per sector op kunnen rapporteren. Geen verplichting, wel een standaard waardoor we uiteindelijk appels met appels kunnen vergelijken. Dit kan een mooi alternatief zijn voor bedrijven die geen certificering nastreven, maar het kan er ook gemakkelijk ingepast worden.’

Mensen vanaf het begin betrekken

Tot slot vroegen we de bedenkers van de MVO Routeplanner naar concrete tips met het oog op bedrijven die overwegen om concreet invulling te geven aan MVO-beleid en praktische maatregelen op dit gebied. Esther Molenwijk en Lukas Hoex: ‘Begin met interne besparingen, die zijn snel gerealiseerd, leveren op korte termijn resultaat

en geven motivatie om verder te gaan. Kijk vervolgens ook naar je stakeholders: wat speelt bij wie en welk aspect is relevant om op in te gaan? Bedenk dat voor elke organisatie andere onderwerpen relevant kunnen zijn.’

‘Zorg er voor dat medewerkers in het begin van het proces betrokken worden. Niet iedereen hoeft er expliciet mee bezig te zijn, maar er is altijd een kernteam van enthousiastelingen te vinden. Zij hebben vaak meer ideeën dan wordt vermoed en helpen bij het opbouwen en in stand houden van draagvlak.’

‘Zet vooral geen compleet nieuwe processen op voor MVO maar integreer het in bestaande processen en besluitvorming. Daardoor is het niet iets ‘erbij’ maar iets vanzelfsprekends.’

‘Last but not least: voorkom dat het een slepende, onduidelijke exercitie wordt. Niet alles hoeft tegelijk te worden opgepakt. Formuleer duidelijke doelstellingen (op basis van strategische keuzes) en — belangrijk — vier de resultaten! Bij het communiceren over MVO gaat het er niet alleen om wat er al gebeurt, maar ook waar de organisatie vandaan komt, waar de organisatie naar toe wil en hoe dat gerealiseerd gaat worden. Wees open over deze stappen, eerlijk duurt nu eenmaal het langst.’ **Q**

Meer informatie op: www.mvorouteplanner.nl

Er zijn er vier adviseurs aangesloten bij de MVO Routeplanner. Zij werken elk vanuit hun eigen organisatie, waardoor het team een diversiteit aan kennis en ervaring behoudt.

Lukas Hoex – Symbeyond

Heeft veel ervaring met duurzaamheidsvraagstukken, vaak in een internationale setting. Daarnaast zette hij samen met Bertus Tulleners verschillende MVO-onderwijsmodules op, onder andere aan de Universiteit van Amsterdam.

Esther Molenwijk – Via Verde

Heeft een achtergrond in project- en verandermanagement in commerciële settings gecombineerd met een sterke gedrevenheid om ‘de juiste dingen te doen’. Lid van het College van Deskundigen van de MVO

Prestatieladder, dat toezicht houdt op deze certificatiernorm.

Eva Froger – Eva Froger advies

Begon haar duurzaamheids carrière bij verschillende overheidsinstellingen. Voerde duurzaamheidsanalyses uit voor bio-energie. Verzamelde voor MVO Nederland best practices van MVO-koplopers. Met deze ervaring versterkt ze nu het MVO Routeplanner-team.

Bertus Tulleners – Symbeyond

Met name actief op het gebied van (agro-) grondstofketens, MVO-strategie en -beleid en (internationale)handel. Daarbij heeft hij een focus op het vinden van economisch en ecologisch effectieve oplossingen. Verlaat actuele wetenschappelijke inzichten in praktische oplossingen.