



Routeplanner voor MVO

*Tien stappen om te
komen tot concreet
MVO-beleid*

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, kortweg MVO, is een term die in zoekmachines steeds meer treffers oplevert.

Ook in de ICT-branche zijn steeds meer bedrijven met MVO (of duurzaamheid) bezig, dat doen althans de websites geloven. Maar met de toenemende populariteit neemt ook de kritiek toe: wat betekenen die mooie kreten nu echt? Hoe kan een bedrijf concrete invulling geven aan de MVO-beloften zodat People, Planet en Profit elkaar daadwerkelijk versterken?

Esther Molewijk

Deze vragen worden in dit artikel beantwoord aan de hand van de tien stappen van de 'MVO Routeplanner'-methodiek om te komen tot een concreet MVO-beleid (zie figuur 1). De stappen worden geïllustreerd met verschillende voorbeelden uit de ICT-sector. De MVO Routeplanner is bedoeld als leidraad voor iedereen die binnen zijn of haar organisatie concrete resultaten wil behalen met MVO.

MVO Routeplanner: tien stappen

1 *Analyse van branche en concurrent*

Hoewel de basisprincipes van MVO gelden voor alle branches, verschilt de concrete invulling ervan sterk van branche tot branche. Zo zal bij een organisatie in personeelsdiensten de nadruk veel meer op de sociale impact liggen terwijl bij een autofabrikant juist aandacht voor de impact op milieugebied belangrijk is. Onderzoek daarom altijd als eerste welke issues er specifiek gelden in de branche, maar ook wat er al gaande is bij brancheorganisaties en wat concurrenten doen op dit gebied. Brancheorganisaties organiseren

vaak informatiebijeenkomsten over MVO, ze bieden soms stimuleringsubsidies of stellen een convenant op.

De ICT is een brede sector en er is dan ook niet een vaste lijst van MVO-issues, hoewel energieverbruik voor een groot deel van de sector wel een belangrijk issue is. Daarnaast zijn er specifieke issues per werkveld:

- Vooral bij rekencentra speelt energieverbruik een grote rol. Er is een groot aantal maatregelen beschikbaar om het verbruik drastisch terug te dringen en zowel CO₂-uitstoot als energiekosten te reduceren.
- In de hardwaresector is het energieverbruik van het apparaat het belangrijkste criterium, gevolgd door de mogelijkheid om de levensduur te verlengen door upgrade en vervanging van onderdelen. Maar ook de grondstoffen en toxische stoffen die gebruikt zijn voor de productie van de hardware vormen een belangrijk aandachtspunt bij het verbeteren van de duurzaamheid. Een ander belangrijk aspect is de manier waarop het product afgebroken wordt aan het einde van de levenscyclus en de mogelijkheid tot hergebruik van grondstoffen.

Samenvatting

Om concrete resultaten te behalen met MVO kunnen organisaties gebruikmaken van de MVO Routeplanner. De tien stappen, beginnend met een analyse van de branche en de concurrent en eindigend met rapportage en eventueel certificatie, zijn bedoeld als leidraad om te komen tot een concrete invulling van het MVO-beleid. Om echt impact te hebben moet MVO onderdeel zijn van de algemene strategie en het algemeen beleid.

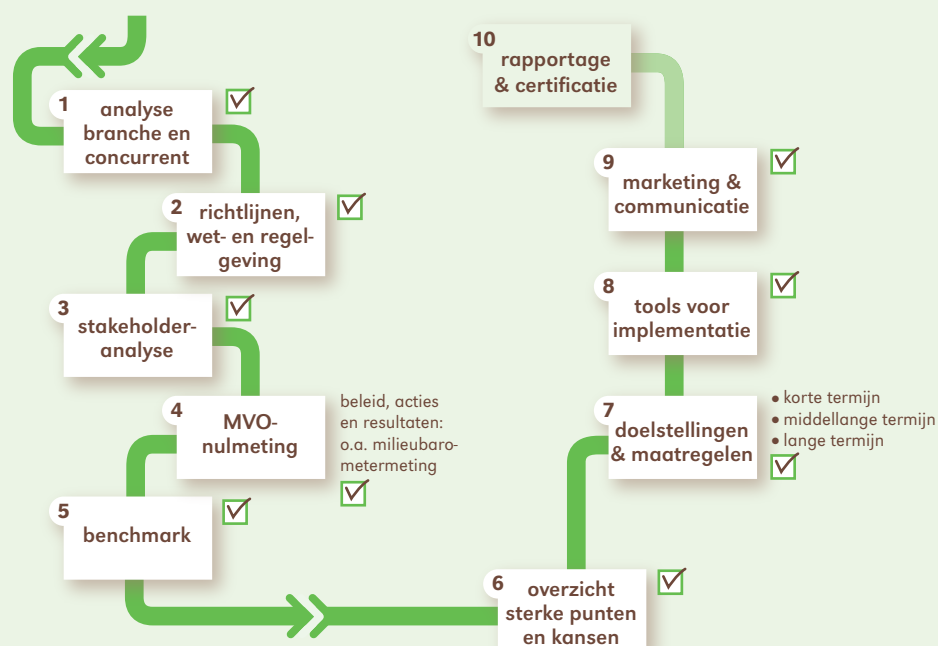
- In de software-industrie is duurzaamheid zich pas relatief kort aan het ontwikkelen. Vanzelfsprekend kan powermanagement bijdragen aan energiebesparing, maar steeds vaker is er ook aandacht voor de bijdrage die een 'slimmer design' op dit gebied kan leveren. Duurzame software kan niet alleen voor een grote verduurzaming in de ICT-industrie zelf zorgen, maar ook een belangrijke bijdrage leveren aan de verduurzaming in andere sectoren. Denk aan slimme applicaties voor logistieke planning waardoor minder transport nodig is, of software die helpt bij duurzaam bouwen.

Er bestaan verschillende branche-initiatieven op het gebied van duurzaamheid. De belangrijkste is wellicht de MeerJarenAfspraken energie-efficiëntie, geïnitieerd door ICT~Office en de overheid. Dit convenant is gericht op het verbeteren van de energie-efficiëntie van de sector met 30 procent in 15 jaar. Daarnaast zijn er verschillende samen-

werkingsorganen die zich hard maken voor groene ICT, zoals de internationale Green Grid of het nationale Green IT Consortium. Op het gebied van groene software is onlangs het Knowledge Network Green Software (KNGS) opgericht.

2 Richtlijnen, wet- en regelgeving

Verschillende branches hebben specifieke wet- en regelgeving of richtlijnen op het gebied van duurzaamheid. Deze kunnen een leidraad vormen bij het opzetten van een MVO-beleid. De specifieke richtlijnen in de ICT-branche zijn, niet verbazingwekkend, vooral gericht op het milieuaspect van MVO. Voor de rekencentra is de 'EU Code of Conduct for datacenters' een belangrijke richtlijn, bestaande uit een set maatregelen gericht op energie-efficiëntie. Bij hardware spelen vooral de Energy Star-criteria een rol: normen voor het energieverbruik van consumentenproducten. Op het gebied van groene software is nog geen richtlijn beschikbaar. Onderzoek van



Figuur 1. MVO Routeplanner



KNGS heeft wel aangetoond dat hier behoefte aan is; momenteel worden de eerste verkennende stappen gezet richting de ontwikkeling van een certificaat.

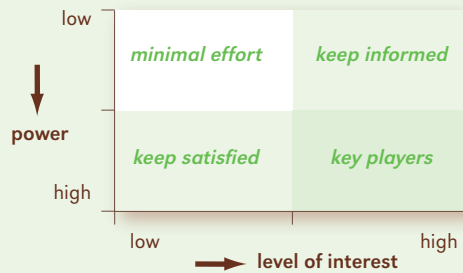
Vanzelfsprekend is de sociale impact ook belangrijk in deze sector (bijvoorbeeld bij het uitbesteden van programmeeropdrachten aan lagelonenlanden), maar er spelen op dit gebied weinig branchespecifieke MVO-issues.

3 Stakeholderanalyse

MVO gaat over ondernemen met oog voor de belangen en behoeften van de maatschappij. Welke maatschappelijke spelers en ontwikkelingen beïnvloeden de organisatie? En welke invloed heeft de organisatie op de maatschappij? Om deze vragen te beantwoorden is het belangrijk om eerst de stakeholders, ook wel belanghebbenden, te inventariseren. De MVO Routeplanner gebruikt hiervoor de bekende indeling van Mendelow (1991; zie figuur 2). Om een objectieve inventarisatie te krijgen is het van belang deze uit te voeren met een divers team van medewerkers op verschillende niveaus en van verschillende afdelingen. Een belangrijke vraag is hoe ver een organisatie dient te gaan in het benoemen van stakeholders. Veelgebruikte criteria daarvoor zijn de onderstaande, waarin bij een MVO-beleid in het beginstadium vooral de eerste drie groepen als stakeholder beschouwd worden en in een later stadium ook de laatste drie groepen meegenomen worden.

Stakeholders zijn individuen, groepen of bedrijven die:

1. een integraal onderdeel zijn van de organisatie;
2. een direct belang hebben bij het economische succes;
3. direct betrokken zijn bij het succes van de uitvoering, monitoring en bijstelling van het MVO-beleid;
4. een direct belang hebben bij het product of de dienst of het voorkomen van een negatief effect op de uitoefening van activiteiten;
5. bereid en geschikt zijn om in direct contact met het organisatiebeleid, de eisen en acceptatievoorwaarden te formuleren aangaande knelpunten, veranderings- en verbetertrajecten;



Figuur 2. Het framework van Mendelow

6. de samenleving representeren bij de beoordeling van oplossingen met een specifiek karakter.

In de ICT-branche zijn, net als in iedere organisatie, de medewerkers belangrijke stakeholders, evenals de klanten of gebruikers. In het geval van een organisatie met grote rekencentra is een andere belangrijke stakeholder de gemeente, die vaak energienormeringen hanteert. Andere stakeholders kunnen bijvoorbeeld leveranciers, aandeelhouders en partners zijn.

Het managen van de stakeholders en hun belangen verschilt per groep. Het voert te ver om daar in dit artikel op in te gaan.

4 MVO-nulmeting

Wanneer er een beeld is van de relevante MVO-onderwerpen in de branche en de stakeholders, is het tijd voor de nulmeting. In elke organisatie gebeurt er al wel iets op het gebied van MVO, al is dat soms niet als zodanig benoemd. Het is belangrijk de sterke en minder sterke kanten van de organisatie naar boven te krijgen voordat de doelstellingen en maatregelen worden geformuleerd. Er is geen standaardchecklist voor MVO en de onderwerpen verschillen per branche. De MVO Routeplanner onderscheidt de volgende zes hoofdthema's: 1) product/dienst, 2) gebouw, processen en facilitaire zaken, 3) klanten, 4) medewerkers, 5) leveranciers en 6) extra maatschappelijke bijdrage.

Deze indeling komt overeen met de wijze waarop de meeste afdelingen binnen een organisatie werken en is daarom handig bij het inventariseren van bestaande initiatieven. Voor de indicatoren die bij elke pijler horen is er geen algemene checklist, aangezien de thema's sterk uiteenlopen tussen de verschillende branches en tussen grootbedrijf en mkb. Voor de nulmeting van de tweede pijler – gebouw, processen en facilitaire zaken – gebruikt de MVO Routeplanner de Milieubarometer. Dit online meetinstrument berekent uit cijfers

over energie, water, afval, emissies, transport en eventueel papierverbruik de totale milieuscore en bijbehorende CO₂-uitstoot. Dit geeft een handig inzicht in waar de grootste besparingen te realiseren zijn en laat tevens de verandering door de jaren heen zien. Zo kan de organisatie bijhouden welk effect de maatregelen hebben gehad.

5 *Benchmark*

Het is niet meer dan menselijk: we willen altijd graag weten hoe we scoren ten opzichte van de rest. Bij MVO is dat nog niet zo gemakkelijk, het is nou eenmaal niet het simpelweg optellen van punten. De inventarisatie van wat concurrenten reeds doen op dit gebied afgezet tegen de inventarisatie binnen de eigen organisatie geeft echter een aardig idee waar de organisatie staat. Daarnaast kan het resultaat van de Milieubarometer vergeleken worden met dat van (geanonimiseerde) branchegeenoten om vast te stellen hoe de milieuscore is ten opzichte van het gemiddelde in de branche.

6 *Overzicht sterke punten en kansen*

Wanneer de voorgaande stappen doorlopen zijn, staan we met de organisatie altijd even stil om de balans op te maken. Wat zijn de sterke kanten op het gebied van MVO tot nu toe? En welke kansen en verbeterpunten liggen er nog open? Neem daarbij in eerste instantie alles mee wat tijdens de nulmeting naar boven kwam. Ik ben veel voorbeelden tegengekomen van bedrijven die een bepaalde gang van zaken heel vanzelfsprekend vinden, terwijl ze zich daarin sterk onderscheiden van concurrenten. Andersom komt het ook voor dat organisaties bepaalde initiatieven breed uitmeten terwijl deze reeds breed doorgevoerd zijn in de branche. Het belang van dit overzicht is ten eerste om inzicht te krijgen in wat het 'MVO-profiel' van de organisatie is. De nulmeting en de inventarisatie van wat er in de branche speelt helpen hierbij. Op welke MVO-gebieden onderscheidt de organisatie zich van haar concurrenten of waar zit de potentie om zich te onderscheiden? Welke specifieke bijdrage kan zij leveren op het gebied van MVO? In veel gevallen zit dit onderscheidend MVO-vermogen dicht tegen de kerncompetentie aan. Maar soms kan een organisatie ook op een heel ander gebied het verschil maken, bijvoorbeeld doordat zij een grote afnemer is in een land waar werknemers weinig rechten hebben. Een grote afnemer kan vaak een bepalende rol spelen in het verbeteren hiervan. Een andere reden voor het samenstellen van dit overzicht is

om het gevoel te voorkomen dat de organisatie 'fout' is en dat alles anders moet, waardoor het traject een negatieve lading krijgt. Het doel van het expliciteren van MVO is zich bewust worden van wat er al gebeurt en aan de slag gaan met wat er nog beter kan.

7 *Formuleer doelstellingen en maatregelen*

Doelstellingen

'Wij streven ernaar milieuvriendelijk te ondernemen en stimuleren onze mensen om duurzaamheid onderdeel van hun dagelijkse werk te laten zijn.' Nog te vaak doen bedrijven MVO af met dit soort onduidelijke kreten. Waar bestaat dat streven uit? Wat is 'milieuvriendelijk'? Op welke manier worden de medewerkers gestimuleerd, en vooral: wat zijn de resultaten?

Zorg voor duidelijke doelstellingen. Een mogelijk format hiervoor kan het volgende zijn:

Formuleer een aantal resultaatgebieden, zoals een lagere milieu-impact, goed werkgeverschap, duurzaam inkopen of maatschappelijke bijdrage. Vul per resultaatgebied de uitkomst van de nulmeting op de verschillende aspecten in. Een lagere milieu-impact kan bijvoorbeeld opgesplitst worden naar energieverbruik, grondstofgebruik, gereden kilometers et cetera. Formuleer nu KPI's voor de korte en lange termijn, bijvoorbeeld voor het komende jaar en voor over vier jaar. Het kan handig zijn om voor de formulering van de KPI's de indicatoren van het Global Reporting Initiative (GRI) aan te houden, een transparante manier van verslaglegging die het gemakkelijker maakt om bedrijven onderling te vergelijken.

Zorg dat de doelstellingen en de evaluatie van de doelstellingen zoveel mogelijk worden opgenomen in de reguliere beoordelingscyclus. Op die manier wordt MVO geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

Maatregelen

Nu volgt het belangrijkste onderdeel van de MVO Routeplanner: de MVO Route. Welke stappen gaat de organisatie nemen om haar MVO-prestaties te verbeteren? Voor elke organisatie zijn andere maatregelen relevant, afhankelijk van de branche, de omvang en het resultaat van de nulmeting. Ook het ambitieniveau is vanzelfsprekend bepalend bij het vaststellen van de maatregelen. Maar een aantal principes is hierbij altijd aan te raden:



- Maak het behapbaar! Splits de maatregelen op in overzichtelijke termijnen. Ga per termijn uit van zo'n tien maatregelen. Niet zelden zie ik bedrijven met ellenlange spreadsheets met een bonte verzameling van mogelijke MVO-acties, variërend van een sponsoridee tot het opzetten van een geheel nieuwe duurzame productlijn. Er is dan geen overzicht en door zo'n lange lijst zakt mensen vaak de moed in de schoenen om überhaupt ergens aan te beginnen.
- Verwerk in de korte termijn in ieder geval de maatregelen die genomen moeten worden om tegemoet te komen aan de minimale eisen van stakeholders, zoals de inkoopcriteria van de overheid (indien van toepassing op de organisatie). Ga op deze termijn ook voor het laaghangende fruit zoals zaken die met weinig resources direct besparingen opleveren. Het digitaliseren van facturen is hier een voorbeeld van (een besparing van papier, print- en portokosten), maar ook het instellen van tijdsklokken op verschillende elektriciteits- en gasverbruikers in het pand levert al snel winst op milieu- en financieel gebied op. De zichtbare verbeteringen die deze kortetermijnmaatregelen opleveren geven een stimulans om door te gaan naar de volgende maatregelen.
- Op de middellange termijn staan vaak de maatregelen die dicht bij het primaire proces van de organisatie komen. Voorbeelden zijn het aanpassen van de inrichting van rekencentra om energie-efficiëntie te verbeteren of het ontwerpen van producten die energie-efficiënter zijn, langer meegaan en aan het einde van de levenscyclus beter afgebroken en hergebruikt kunnen worden. Ook duurzaam inkopen wordt vaak in deze tweede termijn opgestart.
- Hierna komt het échte maatschappelijk verantwoord, of beter gezegd maatschappelijk relevant, ondernemen: verbeter de daadwerkelijke bijdrage van de eigen producten of diensten aan een duurzame maatschappij. Welke kennis en kunde heeft de organisatie om een bijdrage te leveren aan verduurzaming in andere sectoren? Wat zijn de meest relevante keuzes op de productontwikkelingsagenda? Het gaat hier om het inspelen op kansen in een markt die om verduurzaming vraagt.

NB. In de maatregelen van de MVO Routeplanner worden over het algemeen ook maatregelen op het gebied van sociale impact gegeven. Deze zijn hier echter niet in de voorbeelden meegenomen aangezien deze meer afhankelijk zijn van de organisatie en de fase waarin deze zich bevindt.

8 *Tools voor implementatie*

Niemand zit erop te wachten om het wiel opnieuw uit te vinden. En ook op MVO-gebied is, voor verschillende maatregelen, al een prima wiel uitgevonden. De MVO Routeplanner geeft dan ook altijd bij het traject een aantal tools die de organisatie kan gebruiken voor de implementatie. Deze bestaan onder andere uit verwijzingen naar best practices, een selectie van betrouwbare leveranciers, templates en een overzicht van relevante subsidiemogelijkheden. Voor de doe-het-zelvers is er uiteraard ook veel op internet te vinden, bijvoorbeeld op de website van MVO Nederland of van het kenniscentrum Duurzaam MKB.

9 *Marketing en communicatie*

Altijd weer een gevoelig onderwerp: de communicatie over MVO. Hoe breng je de MVO-inspanningen en -resultaten van een organisatie voor het voetlicht zonder van 'greenwashing' te worden beticht? Het antwoord is simpel: wees eerlijk, concreet en to the point. Veel bedrijven kiezen voor glossy duurzaamheidsverslagen met mooie foto's en anekdotes, maar hier wordt steeds vaker doorheen geprikt. Zorg dat de feitelijke informatie gemakkelijk te vinden is voor de lezer. Wat zijn

MVO Routeplanner

De MVO Routeplanner is opgezet door Lukas Hoex, strategieconsultant bij Polre Advisory, en Esther Molenwijk, interim-(MVO-)projectmanager bij Via Verde Services. Beiden hebben een brede ervaring op het gebied van duurzaamheid en observeerden dat MVO een groeiend doolhof van mogelijkheden aan het worden was waarin het voor de, vaak nog niet als zodanig opgeleide MVO-manager moeilijk was om door de bomen het bos nog te zien. Bij de MVO Routeplanner zijn inmiddels nog drie MVO-adviseurs aangesloten en samen hebben we bedrijven in uiteenlopende branches, waaronder de ICT, geholpen een passende en realistische MVO Route uit te stippelen. Over het algemeen doen wij dit in een traject van vijf à zeven dagen verspreid over een aantal weken en in nauwe samenwerking met de organisatie zelf. Dit artikel geeft een beknopt inzicht in een dergelijk traject en tips voor de doe-het-zelf-MVO-manager.

de doelstellingen, wat onderneemt de organisatie om die te behalen en wat zijn de resultaten tot nu toe? Wees ook eerlijk over doelstellingen die niet behaald zijn, leg uit wat de redenen daarvoor zijn geweest en wat de vervolgacties zijn. Ook voor wat betreft het gebruiken van MVO in de marketing van producten is het heel belangrijk om concreet te zijn. Maar al te vaak krijgen producten het predicaat 'groen' of 'eco' zonder een degelijke onderbouwing.

10 *Rapportage en certificatie*

Het voorgaande traject beschreef de stappen naar een MVO-beleid. De vraag die daar vaak op volgt is of dit nu geformaliseerd dient te worden in een rapportage of certificering. Of dat relevant is hangt vooral af van de vragen vanuit de markt. Vragen klanten direct om een MVO-beleid of een MVO-managementsysteem? Dan is een certificaat MVO Prestatieladder de beste manier om dit aan te tonen. Heeft de organisatie vooral met milieubelastende processen te maken, dan is ISO 14001 voor milieumanagement meer geschikt. En wanneer er expliciet gevraagd wordt om een rapportage van MVO-prestaties, dan is het GRI daarvoor een bruikbare richtlijn.

Over de interne organisatie van MVO

'En wie gaat dat dan doen?' is een vraag die veel bedrijven stellen. Soms wordt MVO ondergebracht bij de kwaliteits-, arbo- en milieuafdeling. Deze heeft inderdaad veel raakvlakken met MVO, maar zoals het bovenstaande laat zien, gaat MVO verder dan een stafafdeling. Het is dan ook aan te raden een projectteam op te stellen met vertegenwoordiging vanuit diverse afdelingen, waaronder ook de business en productontwikkeling. Want pas als MVO onderdeel wordt van de algemene strategie en het algemeen beleid, kan het echt het verschil maken voor mens, milieu én de organisatie.

Literatuur

Mendelow, A. (1991). Stakeholder Mapping. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA.

Esther Molenwijk

werkt als MVO-adviseur en projectmanager bij Viaverde Management Services. Zij is medeontwikkelaar van de MVO Routeplanner en lid van het college van deskundigen van de certificatiernorm MVO Prestatieladder. E-mail: esther.molenwijk@viaverdeservices.nl.

»Pas als MVO onderdeel wordt van de algemene strategie en het algemeen beleid, kan het echt het verschil maken«