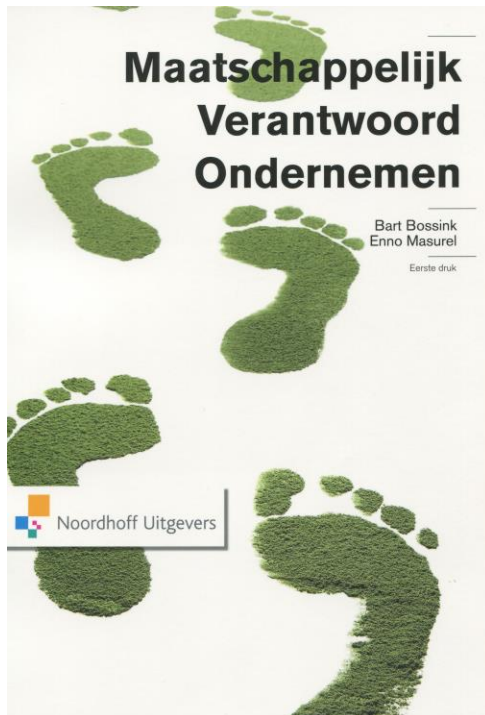


# Slagen en falen van MVO in het MKB: een instrumentele aanpak

## Bart Bossink

*Prof. dr. ir. B.A.G. (Bart) Bossink is hoogleraar Science, Business & Innovation (SBI) en hoofd van de gelijknamige sectie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Vernieuwing in MVO en duurzaamheid hebben al vijftientig jaar zijn primaire aandacht.*



# Opbouw

- **Definitie en concretisering**
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - Labeling
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# Definitie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het leiden van een organisatie door het maken van vrijwillige, gebalanceerde keuzes tussen de economische aspecten, sociale aspecten en ecologische aspecten van de bedrijfsvoering.

# MVO-aspecten, -indicatoren en -maten

**TABEL 1.2** MVO-aspecten, -indicatoren en -maten

<b>Aspect van de bedrijfsvoering</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Maten</b>
Economisch	Werkgelegenheid	Aantal gecreëerde vaste banen
	Arbeidsvoorwaarden	Gemiddelde werktijden
	Gezondheid en veiligheid	Ratio vrouwelijke/mannelijke medewerkers Budget voor gezondheid en veiligheid Aantal ongelukken
	Persoonlijke ontwikkeling Ontwikkeling van de gemeentelijke omgeving	Budget voor opleiding en training % toe- of afname van scholingsgraad en -niveau
Sociaal	Betrokkenheid belanghebbenden	Aantal vergaderingen met belanghebbenden Aantal fora/platforms voor interactie met de gemeenschap
	Invloed belanghebbenden	Aantal kanalen voor klachten en inspraak Bijdrage aan nieuwe standaarden en regelgeving
	Sociaaleconomische prestaties	Bijdrage aan regionale omzet en economische groei
Ecologisch	Verzuring	Kg sulfur dioxide (SO <sub>2</sub> ) equivalenten
	Broeikasgevaar	Kg kooldioxide (CO <sub>2</sub> ) equivalenten
	Verdwijning ozonlaag	Kg freon-11 (CFC-11) equivalenten
	Menselijke toxiciteit	Kg lood (Pb) equivalenten
	Ecologische toxiciteit	Kg lood (Pb) equivalenten
	Grondgebruik en -verandering	m <sup>2</sup> grond gedegradeerd
	Uitputting minerale grondstoffen	Kg platina (Pt) equivalenten
	Uitputting fossiele brandstoffen	Kg koolstof (C) equivalenten

Bron: Labuschagne en Brent, 2008

# Meest uitgevoerde MVO-activiteiten in het grote MKB

TABEL 5.1 De 20 meest uitgevoerde MVO-activiteiten in het grote MKB

MVO-activiteit	%
Mannen en vrouwen voor gelijke prestaties gelijk belonen	91
Parttime werken is mogelijk	88
Bij voorkeur medewerkers uit de regio aannemen	86
Werknemers medeverantwoordelijkheid geven om bedrijfsactiviteiten te verbeteren	85
Door juist gebruik van bedrijfsmiddelen het onderhoud ervan verminderen	81
Streven naar meer samenwerking en integratie op de werkvloer	80
Proberen aan de professionele ambities van de werknemers tegemoet te komen	79
Werknemers hebben invloed op het indelen van hun werk	78
De betalingstermijnen gesteld door de leveranciers hanteren	75
Klanten meer garantie, service en reparatie aanbieden dan verplicht is	73
Beschikken over een klachtenprocedure en daar ook iets mee doen	71
Flexibele arbeidstijden zijn mogelijk	70
Maatregelen nemen om het bedrijfsafval te verkleinen	70
Regelmatig met de leveranciers de samenwerking evalueren	69
Onderwerp milieu soms ter sprake laten komen tijdens het werkoverleg	68
Maatregelen nemen om levensduur van de producten te verlengen	68
De lokale economie stimuleren, bijvoorbeeld door lokaal in te kopen	67
Het gebruik van gas, elektriciteit en (auto)brandstof verminderen	65
De transportbewegingen van het bedrijf verminderen	63
Het bedrijfsafval meer gescheiden aanleveren dan verplicht is	61

Bron: EIM, 2007

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - **Strategie**
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - Labeling
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# MVO-basisstrategieën

- Ontwerpstrategie
- Planstrategie
- Systemstrategie
- Doelstrategie
- Positioneringsstrategie
- Interactiestrategie

# MVO-strategie- Implementatieprocessen

- Zelfstandig proces
- Samenwerkingsgericht proces
- Gezamenlijke organisatieproces



# Benadering van stakeholders

**TABEL 3.1** Benadering van stakeholders

<b>Benadering stakeholders</b>	<b>Omgaan met verantwoordelijkheid</b>	<b>Functioneren</b>
Reactief	Verantwoordelijkheid ontkennen	Minder doen dan geëist
Defensief	Verantwoordelijkheid onderkennen	Het minimale doen van wat wordt geëist
Accommoderend	Verantwoordelijkheid accepteren	Alles doen dat wordt geëist
Proactief	Verantwoordelijkheid nemen	Meer doen dan geëist

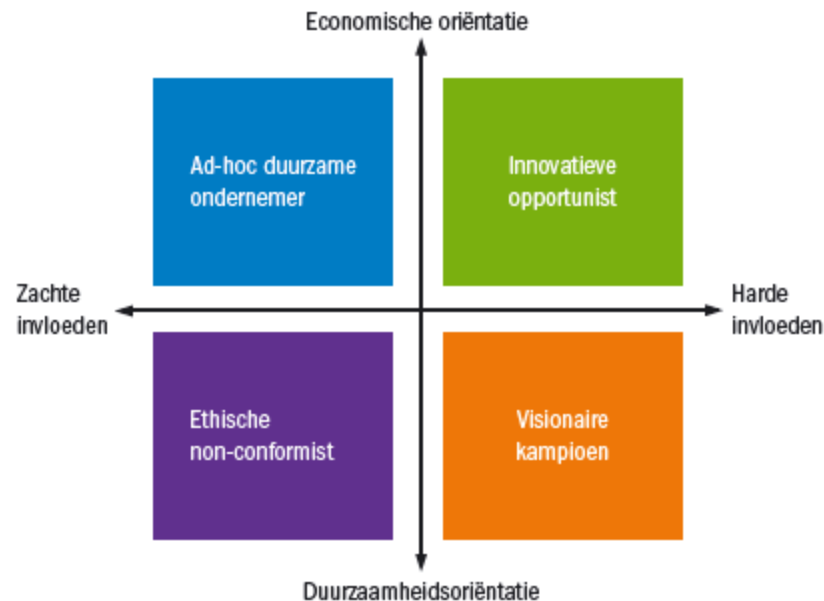
Bron: Clarkson, 1995

# Publiek-private projecten

Overheid, private ondernemers, private bedrijven en publieke organisaties ontwikkelen en realiseren samen een voorbeeldstellend MVO-project

# Typologie voor MVO-ondernemers van Walley en Taylor

FIGUUR 5.1 Typologie van de MVO-ondernemer van Walley en Taylor



Bron: Walley en Taylor, 2002

# Typologie voor MVO-ondernemers van Schaltegger en Wagner

- Bedrijfsbalansbewuste MVO-ondernemer
- Institutiegerichte MVO-ondernemer
- Groeigerichte MVO-ondernemer

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - **Organisatorische innovatie**
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - Labeling
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

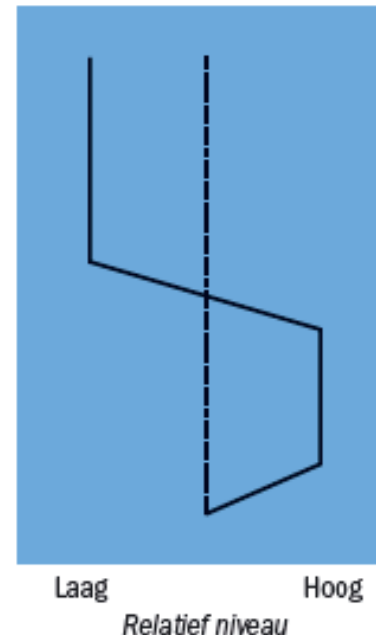
# Waardecurve

Methode waarmee een bedrijf de eigenschappen van zijn producten en diensten herdefinieert in de richting van duurzaamheid en slim positioneert ten opzichte van bestaande producten en diensten.

**FIGUUR 6.1** Waardecurve

**Kwaliteitselementen:**

- Parkeerruimte
- Kamergrootte
- Beschikbaarheid receptionist
- Meubilering
- Ontbijt
- Natuurlijke ligging
- Recreatieve mogelijkheden in de buurt
- Prijs



- Hotel met vlakke waardecurve
- Hotel met uitgesproken waardecurve

Gebaseerd op: Kim en Mauborgne, 1997

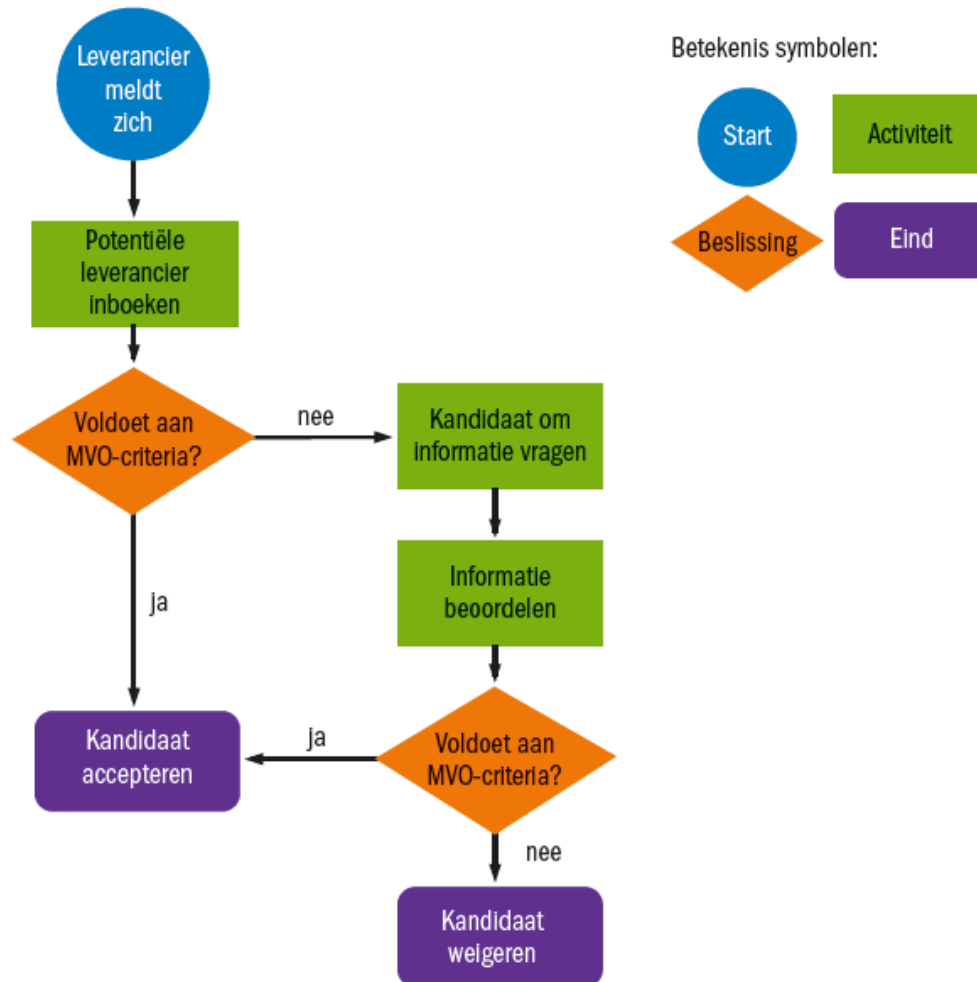
# Vragen bij het bouwen van een duurzaam bedrijfsmodel

**TABEL 6.1** Vragen bij het bouwen van een duurzaam bedrijfsmodel

<b>Kernelementen van het duurzame bedrijfsmodel</b>	<b>Belangrijkste vragen met betrekking tot duurzaamheid</b>
Selectie van duurzame klanten	Voor welke klanten met een duurzame interesse kunnen we werkelijk waarde toevoegen? Wat zijn de kenmerken van deze klanten? Wat is het potentieel van deze klanten? Welke klanten gunnen ons onze winst? Hoeveel marktaandeel en winst kunnen we bereiken? Welke klanten willen we mijden?
Vastlegging van duurzame waarde	Hoe kunnen we een deel van de duurzame waarde die we toevoegen voor de klant, vastleggen als onze winst? Hoe kunnen we duurzame waarde toevoegen die tot substantiële omzet leidt? Hoe kunnen we duurzame waarde toevoegen die tot omzetgroei leidt? Wat is ons winstmodel?
Differentiatie door middel van duurzaamheid	Waarom kopen de door ons gekozen klanten van ons? Wat maakt onze duurzame waardepropositie verschillend van die van de concurrentie? Welke concurrenten moeten we onderscheiden? Op welke algemene en duurzaamheidsaspecten zijn we hetzelfde dan wel anders dan de concurrenten? Biedt duurzaamheid voor ons een onderscheidend concurrentievoordeel? Biedt duurzaamheid voor ons een concurrentievoordeel dat we lange tijd kunnen vasthouden?
Omvang van de duurzaamheidsproposities	Welke duurzame activiteiten ontplooiën we? Welke duurzame producten, diensten en oplossingen willen we aanbieden? Welke duurzame activiteiten en functies produceren we zelf? Welke duurzame producten, diensten en oplossingen kopen we in, en met welke duurzame partners werken we samen? Welke handelsmerken en patenten registreren we?

# Voorbeeld van een activiteitschema

FIGUUR 6.2 Activiteitschema van een leveranciersbeoordeling

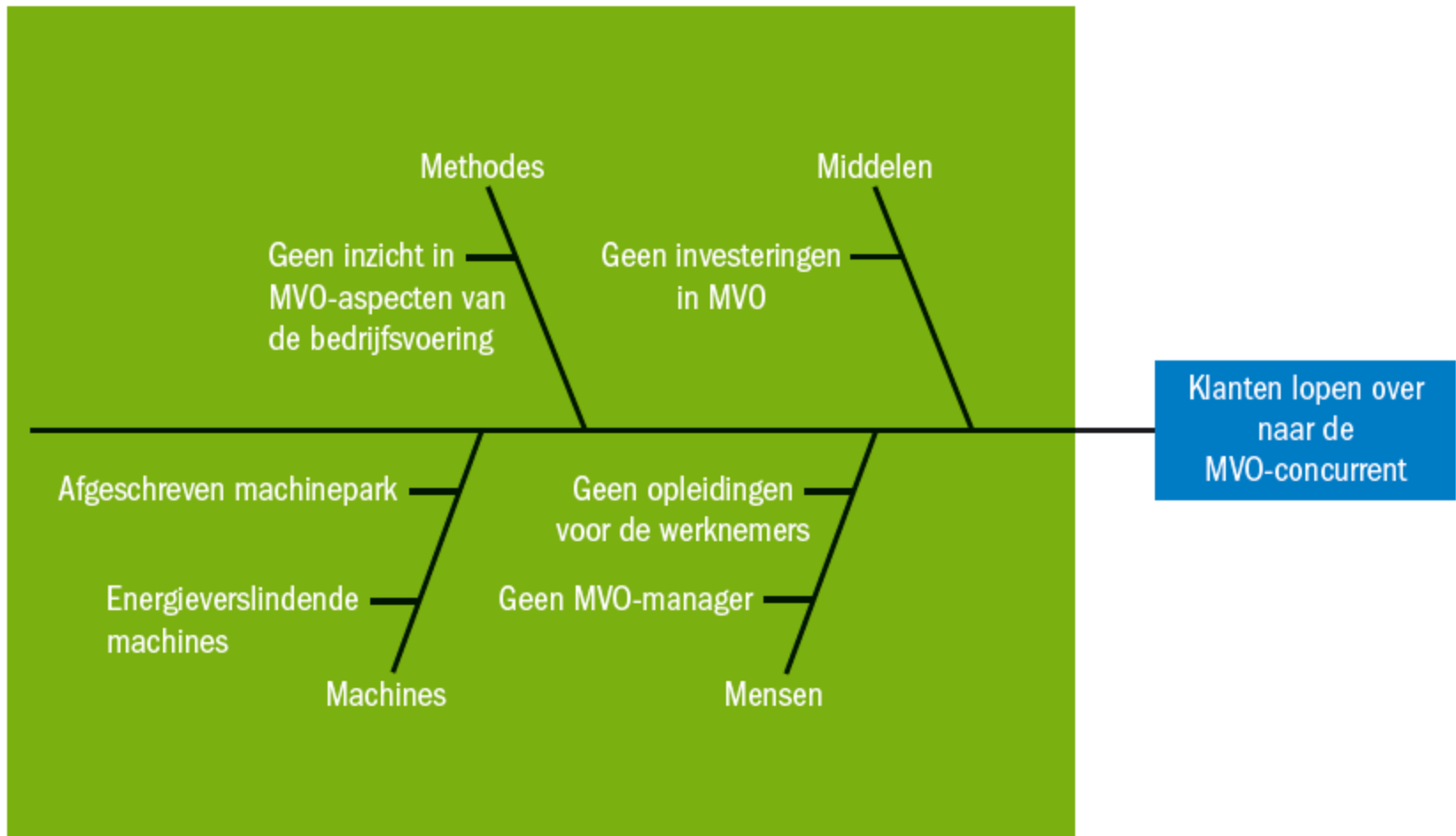




# Voorbeeld van een oorzaak-gevolgschema

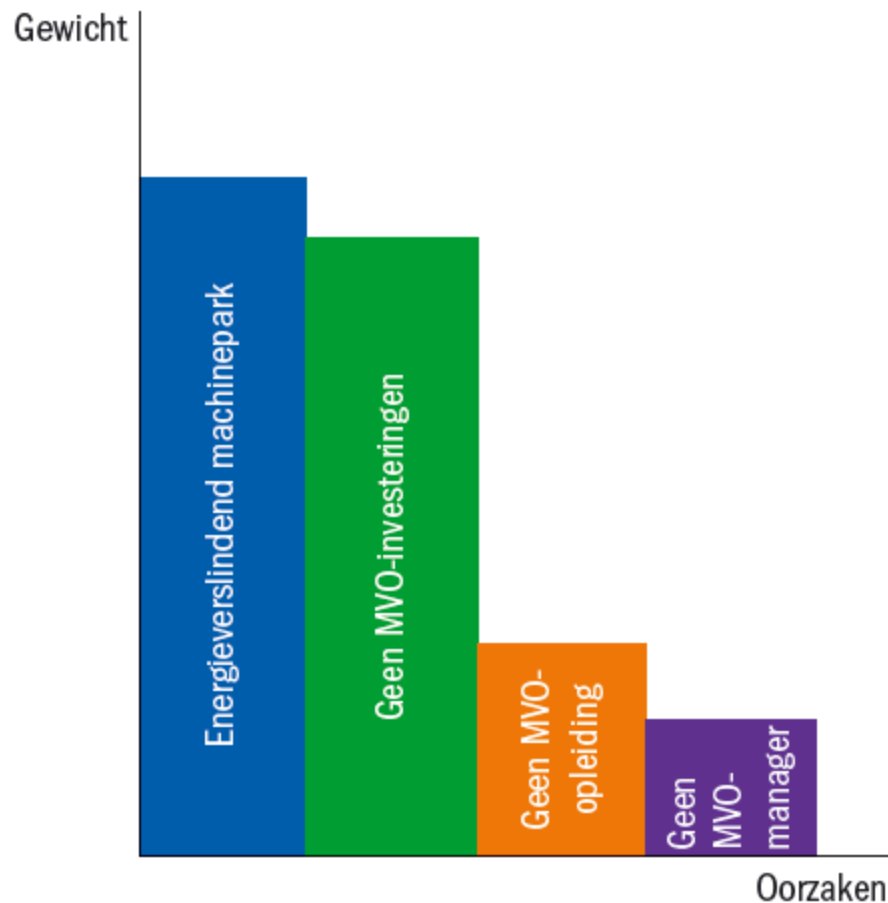
Oorzaak:

Gevolg:



# Voorbeeld van een Pareto-schema

FIGUUR 6.4 Pareto-schema voor een duurzaamheidsprobleem



# MVO-innovatiekampioen

- Promotor
- Uitvinder
- Informatieverwerker
- Integrator

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - **Technologische innovatie**
  - Communicatie
  - Labeling
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# Technologieleiderschap

Een organisatie met een technologieleiderschapsstrategie op het gebied van duurzaamheid loopt voorop door MVO-technologie te integreren in producten en diensten.

# (Re)combinatie

Het herhaaldelijk samenvoegen van bestaande product- en diensts specificaties met nieuwe duurzaamheidsspecificaties

# Levenscyclusanalyse (LCA)

- Alle milieubelastende aspecten van een te ontwerpen product worden in kaart gebracht
- Milieubelasting wordt zoveel mogelijk gekwantificeerd
- Diverse milieubelastingsgegevens worden in samenhang bekeken en deze analyse leidt tot het milieubelastingsprofiel / ecologische voetafdruk van het productontwerp

# Input en output beperken

Voeding en lozing van de black box moet zoveel mogelijk worden beperkt:

FIGUUR 7.3 Voeding en lozing beperken



Bron: Duijvenstein, 1992, p. 7



# Cradle to cradle-ontwerpen

- Product-ontwerpen dragen bij aan milieuverbetering
- Dis-assembleerbare producten
- Upcycling in plaats van downcycling
- Afval = voedsel
- Eco-effectiviteit

# Metabolisme als indicator voor benodigde duurzaamheidsverbeteringen

FIGUUR 7.4 Metabolisme als indicator voor benodigde duurzaamheidsverbeteringen

Formule	D	=	B	x	W	x	M
2013 (referentie)	1	=	1	x	1	x	1
2063 (toekomst)	1/2	=	2	x	4	x	1/16

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - **Communicatie**
  - Labeling
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# Instrumenten die een organisatie kan inzetten om te communiceren

- Social media
- Bedrijfswebsite
- Media
- MVO-jaarverslag
- Certificaten van milieuzorgsystemen en MVO-systemen
- MVO-prijzen
- Eco-labels voor producten en diensten
- Reclameacties en uitgekiende marketingcampagnes

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - **Labeling**
  - Gedrag
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# Eco-labels voor producten en diensten



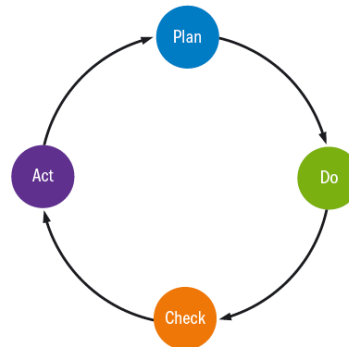
MVO-labels met een duidelijke boodschap



# ISO 14000: norm voor milieumanagement

- ISO 14001: Milieumanagementsystemen – Eisen en gebruiksrichtlijnen
- ISO 14004: Milieumanagementsystemen – Algemene richtlijnen over principes, systemen en ondersteunende technieken

FIGUUR 6.5 Verbetercyclus



Bron: Deming, 1986

- ISO 14006: Milieumanagementsystemen – Richtlijnen voor eco-ontwerp
- ISO 14020: Milieulabels en milieuverklaringen – Basisprincipes
- ISO 14040: Milieumanagement – Levenscyclusanalyse – Principes en raamwerken

# Kernthema's en onderwerpen in de ISO 26000

TABEL 9.1 Kernthema's en onderwerpen in de ISO 26000

Kernthema	Onderwerpen
1 Organisatiebestuur	1.1 Het bestuur van de organisatie moet verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van zijn beslissingen en activiteiten
2 Mensenrechten	2.1 Zorgvuldigheid: zorgvuldig omgaan met mensen
	2.2 Situaties waarin de mensenrechten mogelijk gevaar lopen: deze situaties vermijden of oplossen
	2.3 Voorkomen van medeplichtigheid: niet meedoen aan onethisch handelen
	2.4 Oplossen van bezwaren: klachten van mensen die menen dat de organisatie hen benadeelt serieus nemen en oplossen
	2.5 Discriminatie en kwetsbare groepen: nastreven dat mensen gelijke kansen en behandeling krijgen
	2.6 Burgerlijke en politieke rechten: het respecteren van de algemene rechten van de mens en het recht van de mens op een politieke overtuiging
	2.7 Economische, sociale en culturele rechten: het respecteren van het economische, sociale en culturele recht van mensen om zich te ontplooien en een waardig leven te leiden



# MVO Prestatieladder

- Opstapniveau 1: voorbereiding doorlopen / nulmeting uitgevoerd
- Opstapniveau 2: continu verbeterproces gestart
- Algemeen niveau: algemeen haalbaar niveau voor de bedrijfstak uitgewerkt
- Specifiek niveau 4: ketenverantwoordelijkheid uitgewerkt
- Specifiek niveau 5: BATNEEC-principe uitgewerkt

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - Labeling
  - **Gedrag**
- Systematisch doelen stellen en monitoren
- Dilemma's

# Convenant

Vrijwillige gedragsovereenkomst tussen de overheid en een aantal bedrijven, waarin zij overeenkomen dat de bedrijven een aantal gedragsregels na zullen leven en de overheid hen daarin zal faciliteren

# Gedragscode

Vrijwillig en zelfstandig duurzaam gedrag van een bedrijf, waarbij de overheid geen noodzakelijke ondersteuner is zoals bij het convenant

# De verantwoordelijke manager

- Blijft leren
- Bescheiden bij succes, moedig bij falen
- Helpt anderen, zorgt voor anderen
- Creëert een eerlijk en transparant proces
- Is loyaal aan groepen om zich heen
- Draagt verantwoordelijkheid
- Balanceert resultaten met compassie en leren met begrijpen
- Weerstaat de verleiding om voor god te spelen

# Opbouw

- Definitie en concretisering
- Instrumenten
  - Strategie
  - Organisatorische innovatie
  - Technologische innovatie
  - Communicatie
  - Labeling
  - Gedrag
- **Systematisch doelen stellen en monitoren**
- Dilemma's

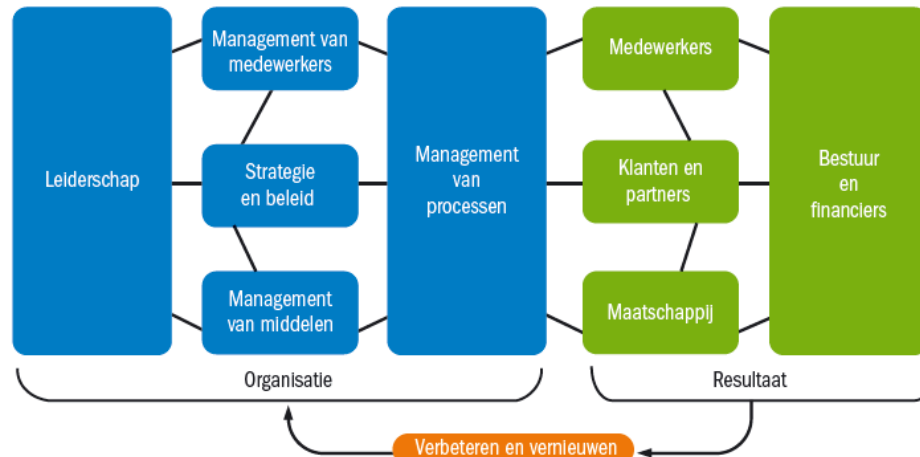
# MVO balanced scorecard

TABEL 10.1 Bedrijfsvoering balanceren met een MVO balanced scorecard

Strategische velden	MVO-aspecten		
	<i>Economisch</i>	<i>Sociaal</i>	<i>Ecologisch</i>
<i>Financiën</i>	Groei omzet (3%/2%)	Verhoging maatschappelijke doelensponsoring (1%/2%)	Verlaging stortkosten afval (2%/5%)
<i>Klanten</i>	Verhoging markt-aandeel (2%/3%)	Verhoging betrouwbaarheid producten (10%/12%)	Verlaging toxiciteit producten (10%/7%)
<i>Processen</i>	Verhoging efficiency (3%/0%)	Verhoging veiligheid fabriek (10%/15%)	Verhoging energiebesparing productie (5%/1%)
<i>Ontwikkeling</i>	Verhoging productiviteit (2%/2%)	Verhoging cursusmogelijkheden personeel (5%/1%)	Verbetering milieukwaliteit (2%/1%)

# INK-managementmodel

FIGUUR 10.1 INK-managementmodel

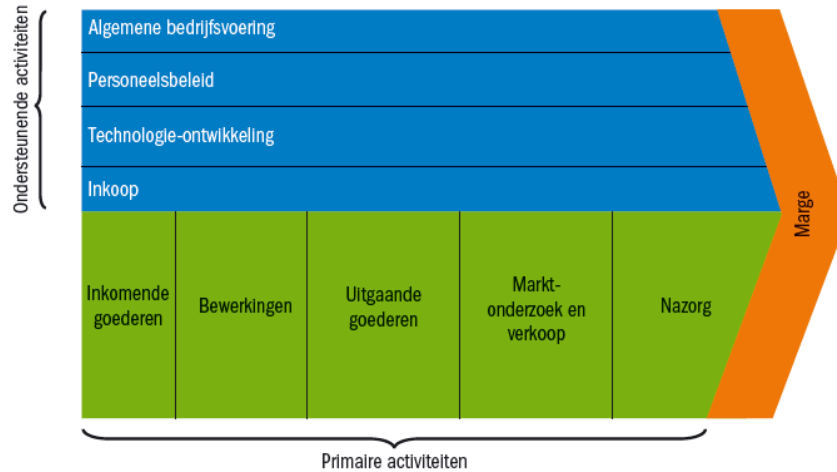


TABEL 10.2 MVO-doelstellingen, streef- en realisatiepercentages in aandachtsgebieden

Aandachtsgebieden	MVO-doelstellingen, streef- en realisatiepercentages
1 Leiderschap	Dialogo met stakeholders intensiveren (5%/5%)
2 Strategie en beleid	Meer stakeholders bedienen (10%/0%)
3 Management van medewerkers	Competenties van medewerkers verhogen (5%/3%)
4 Management van middelen	Meer duurzame energie gebruiken (5%/2%)
5 Management van processen	Afval dat ontstaat in de fabriek omlaag brengen (10%/5%)
6 Klanten en partners	Meer duurzame producten aanbieden (10%/2%)
7 Medewerkers	Medewerkerstevredenheid omhoog brengen (4%/7%)
8 Maatschappij	Meer goede doelen sponsoren (10%/2%)
9 Bestuur en financiers	Winst en omzet verhogen (2%/3%)
10 Verbeteren en vernieuwen	Meer MVO-verbeteracties uitvoeren (5%/12%)

# Waardeketen-analyse

FIGUUR 10.2 Waardeketen-analyse



TABEL 10.3 MVO-doelen, streef- en realisatiepercentages voor primaire activiteiten

	Primaire activiteiten				
	<i>Inkomende goederen</i>	<i>Bewerkingen</i>	<i>Uitgaande goederen</i>	<i>Marktonderzoek en verkoop</i>	<i>Nazorg</i>
MVO-doelen (streefpercentages/realisatiepercentages)	Meer duurzame materialen inkopen (10%/15%)	Meer energiezuinige machines gebruiken (5%/10%)	Meer transportmiddelen die rijden op duurzame energie gebruiken (20%/18%)	Meer producten en diensten definiëren die tegemoet komen aan de wensen van klanten die duurzaamheid waarderen (15%/20%)	Reparatieservice uitbreiden (20%/20%)

TABEL 10.4 MVO-doelen, streef- en realisatiepercentages voor ondersteunende activiteiten

	Ondersteunende activiteiten			
	<i>Algemene bedrijfsvoering</i>	<i>Personeelsbeleid</i>	<i>Technologieontwikkeling</i>	<i>Inkoop</i>
MVO-doelen (streefpercentages/realisatiepercentages)	Meer MVO-productlabels voeren (5%/14%)	Werknemerstevredenheid verhogen (3%/5%)	Meer samenwerken met universiteiten op gebied van duurzaamheid (25%/15%)	Meer contracten afsluiten met leveranciers met een MVO-label (20%/33%)



# Dilemma's

**Moet ik in ecologische en sociale kwaliteit investeren zonder dat ik weet of en wat daar economisch tegenover staat?**

Waarom zou ik in duurzame innovatie investeren als onduidelijk is of ik daarmee bijdraag aan duurzaamheid?

Hoe krijg ik de klant zover dat deze mijn investeringen in duurzaamheid betaalt? Mag je een beetje *greenwashen*?

Kan ik een MVO-label voeren zonder al te veel duidelijkheid over de opbouw en kenmerken daarvan?

Hoe duurzaam en integer is het om duurzaamheid in te zetten voor omzetverhoging en vergroting van productievolumes?

Is 'aan MVO doen' eigenlijk wel genoeg? Moeten we niet nog verder willen gaan?

**Moet je in je eentje dan de wereld redden, en dan maar hopen dat het goed komt, en de anderen in het systeem ook aan MVO gaan doen?**