

In gesprek met Michael van Alphen en Teun Hardjono

# De meerwaarde van MVO en de MVO Prestatieladder

**‘Wat is de impact van ons handelen op de society? Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat ver’, zegt Teun Hardjono van CSR Academy. ‘Het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte. Een ruim begrip, met waarden die misschien moeilijk te meten zijn, maar het gaat ondermeer om transparantie en eerlijkheid. Wie daar slordig mee omgaat, wordt aan de schandpaal genageld.’ ‘Anno 2012 erkent nagenoeg elke organisatie het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Bijna iedereen “doet er wel iets aan”’, zegt Michael van Alphen van DNV. ‘Nu komt het erop aan om die duurzaamheidsinitiatieven en de resultaten daarvan aantoonbaar te maken. De MVO Prestatieladder is daarvoor hét instrument.’**

*Door Heleen Aalders*

We schrijven al gauw tien jaar terug, als we denken aan de eerste brede discussies over MVO. En het is nog veel langer geleden dat pioniers de eerste vraagtekens stelden bij onze welvaart en de impact daarvan op de wereld om ons heen. ‘In 1970 schreef Alvin Toffler zijn boek *Future Shock*’, zegt Teun Hardjono ‘over

onze wereld die dan aan de vooravond staat van de zogenoemde “derde golf”; razendsnelle veranderingen, onder meer als gevolg van de technologie en sociale structuren, waardoor verwarring en onvrede kunnen ontstaan, zo stelt Toffler. Het boek inspireerde mij. Ik stond op dat moment aan het begin van mijn carrière

en realiseerde me hoe mensen meer en meer een verlengstuk werden van machines. Op dat moment hadden we nog geen idee van de snelheid van de ontwikkelingen die de laatste decennia van die eeuw ons zouden brengen. Er waren wel meer critici die de vervuiling als gevolg van de geïndustrialiseerde economie aan de kaak stelden. Maar om diverse redenen — politieke, diplomatieke en economische — bleef de grote discussie uit, ondanks het rapport van de Club van Rome. Blijkbaar moest de massa worden wakker geschud om een beweging op gang te brengen. De Brent Spar-affaire in 1995 was een eyeopener.’ Shell refereerde nadien regelmatig aan de affaire als de aanleiding voor het ontwikkelen van MVO-beleid en de publicatie van het eerste duurzaamheidsverslag.

Het Noorse DNV (Det Norske Veritas) onderzocht destijds de mate van vervuiling, waarvan Greenpeace claimde dat deze desastreuze gevolgen zou hebben voor het zeeleven. Het viel mee, gelukkig voor Shell, voor het milieu en voor miljoenen stakeholders (een woord dat toen nog

De MVO Prestatieladder is toepasbaar voor bedrijven en organisaties uit elke branche. Er zijn vijf niveaus, waarbij de aanvragende organisatie zelf beoordeelt op welk niveau het MVO certificatie-onderzoek moet starten. Als onafhankelijke partij beoordeelt de certificatie-instelling in een audit het gerealiseerde niveau, waarna het MVO-systeemcertificaat wordt uitgereikt. Het beheer van de norm wordt gefaciliteerd door een onafhankelijke partij, waaronder een College van Deskundigen, bestaand uit stakeholders vanuit overheden en diverse branches.

Om het complete bedrijfsproces te bestrijken, telt de MVO Prestatieladder 33 indicatoren. Op elk van die indicatoren stelt de organisatie haar eigen ambitie. Het totaal van de 33 ambities bepaalt het niveau van de MVO-doelstellingen. Die kunnen variëren van ‘instapniveau’ (1 of 2) tot het algemeen haalbare basisniveau 3 of de specifieke onderscheidende niveaus 4 en 5. De organisatie bepaalt zelf op welk niveau het MVO certificatie-onderzoek moet starten. Centraal staan de 3 P's: People, Planet en Profit. Middels de MVO Prestatieladder wordt tevens getoetst of aan de criteria duurzaam inkopen wordt voldaan. Zo wordt verduurzaming continu verbeterd middels het managementsysteem.

Met inmiddels meer dan vijftig certificaten heeft de MVO Prestatieladder een start gemaakt die vergelijkbaar is met de OHSAS 18001 en de ISO 14001. De MVO Prestatieladder-norm wordt in tegenstelling tot de ISO 14001 niet door opdrachtgevers geëist. Wel worden MVO-inspanningen in selectie en gunningscriteria steeds meer door opdrachtgevers gewaardeerd.



nauwelijks werd gebruikt). De discussie kwam op gang. De SER publiceerde het rapport *De Winst van Waarden*, waarmee MVO een serieus gespreksonderwerp werd voor ondernemingen en de overheid. Vanuit wetenschappelijke hoek werd op basis van het European Business Excellence Model (EFQM) het European Corporate Sustainability Framework ontwikkeld; maatschappelijke verantwoord handelen, redenerend vanuit de belangen van stakeholders. Stakeholders, keyword in het

huidige Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

schrift *Organisatie Dynamiek en Ritmiek*. 'Als er werkelijk wordt gestreefd naar

*'Als er werkelijk wordt gestreefd naar continuïteit dan gaat het om meer dan de markt en geld'*

#### **Wat is MVO nu precies?**

Hardjono heeft er uitgesproken ideeën over, onder meer verwoord in diens proef-

continuïteit dan gaat het om meer dan de markt en geld. Het ontwikkelen van het intellectueel en socialisatievermogen en

het waarmaken van je maatschappelijk vermogen zijn even belangrijk, zo niet belangrijker. MVO is meer dan duurzaamheid, een woord dat vaak wordt gebezigd als het gaat om MVO. Het gaat om stakeholders. Wat zijn hun belangen? MVO is werken met je geweten. Dat staat haaks op het individualisme, ook een stroming van nu. Je moet ergens voor staan, kritisch zijn. “Nee” durven zeggen. Welke klanten neem je aan? Welke leveranciers? Hoe voer je het gesprek over gezamenlijke verantwoordelijkheden? Hoe kan de relatie bijdragen aan de ruimte daaromheen?’

‘De samenleving verlangt garanties, niet alleen over de kwaliteiten van een product of dienst, maar ook over de totstandkoming ervan’, stelt Michael van Alphen. ‘Na de enorme opgang van ISO-certificeringen in de jaren '90, geïnitieerd vanuit de scheepvaart, industrie en later dienstverlening, zal in de komende jaren MVO in de schijnwerpers staan. Ik ben overtuigd dat MVO groter en belangrijker zal worden dan ISO. Iedereen werkt er al aan: de wetenschap, de media, overheden, het bedrijfsleven, kortom: de samenleving. Stakeholders vragen om transparantie en willen bewijs!’

### **No more ‘green washing’**

Van Alphen: ‘De tijd van sociaal wenselijk acteren, “green washing” ofwel “window dressing”, is voorbij. We willen weten



*Michael van Alphen: ‘De samenleving verlangt garanties, niet alleen over de kwaliteiten van een product of dienst, maar ook over de totstandkoming ervan.’*

wat er werkelijk gebeurt en nemen geen genoegen meer met “mooie praatjes”. Daarom ook is de zogenoemde zelfver-

klaring niet langer voldoende. Het is een goed instrument, als het gaat om het erkennen van de eigen taak op basis van de NPR-richtlijn en ISO 26000. Maar dit zijn richtlijnen, waarbij onafhankelijke toetsing onmogelijk is. In de zelfverklaring is geen minimaal niveau vastgesteld. In een toetsing van de verklaring kan dan ook alleen maar worden vastgesteld dat de onderbouwingen juist zijn en niet of er aan een minimale eis wordt voldaan. Alleen stakeholders zullen kunnen aangeven of de MVO-inspanningen voldoende zijn. In de praktijk heb ik dat nog maar nauwelijks gezien. In de MVO Prestatieladder is er wel sprake van een minimaal niveau. En dat is toch wat je wilt als bedrijf: je inspanningen objectief meten en resultaten aantonen?’

Hardjono: ‘Het laten verifiëren van een zelfverklaring, bijvoorbeeld door DNV, is slechts ten dele waardevol. DNV contro-

Michael van Alphen is als Business Leader betrokken bij de ontwikkeling van de MVO Prestatieladder en de kwaliteit van managementsysteemcertificatie bij DNV. Daarnaast is hij Principal Lead Auditor en doorgewinterd in het toetsen en beoordelen van managementsystemen in de praktijk. Van Alphen geldt als fervent voorvechter van het MVO-werken en de MVO Prestatieladder. Er zijn inmiddels vijftig MVO-Prestatieladdercertificaten uitgegeven. DNV zelf is in proces met niveau 3 van de MVO Prestatieladder. Van Alphen: ‘We vinden het onze taak om steeds en actief in dialoog te blijven met onze stakeholders. In overleg met onze leveranciers bepalen we mogelijkheden om op een zo duurzaam mogelijke wijze onze diensten uit te voeren.’

Prof.dr.ing. Teun Hardjono is directeur van het Rotterdamse CSR Academy, een netwerk voor kennis en advies over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. CSR bestaat uit een kleine kerngroep en een grote zwerm leden, ZZP'ers, die zich bezighouden met Ondernemen en het verbeteren van de kwaliteit van organisaties. Hardjono is lid van de klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen van het VNO-NCW en werkte onder meer voor Berenschot, werkte mee aan de ontwikkeling van het European Business Excellence/EFQM-model en het INK-model. Hardjono promoveerde met zijn proefschrift Organisatie Dynamiek en Ritmiek en is bijzonder hoogleraar aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.

leert dan of het bedrijf inderdaad doet wat ze beweert, een bevestiging dus. Maar er is geen niveau verbonden aan de Zelfverklaring. Het wordt tijd dat dit niveau wordt bepaald, en wel door de stakeholders. Transparantie is geen keuze, maar een feit. De consument is nog nooit zo machtig geweest.'

Zowel Van Alphen als Hardjono verwachten een revival voor bedrijfs certificatie, met een hoofdrol voor MVO. De MVO Prestatieladder is de certificatenorm die in deze verwachting past. De ladder werd overigens ontwikkeld door DNV, in samenwerking met Kiwa Nederland en Lloyd's Register. De MVO Prestatieladder is gefundeerd op de normen ISO 26000, AA10 Stakeholders, GRI (Global Report Initiative), ISO 9001 en PPP (People-Planet-Profit). Daarmee sluit de Prestatieladder aan op de meest gebruikte en erkende kwaliteitsmanagementsystemen.

### Leergang MVO Prestatieladder

CSR Academy ontwikkelde in samenwerking met DNV een leergang om organisaties te leren hun MVO-visie 'handen en voeten te geven'. Doordat de leergang start met een nulmeting, en voor een groot gedeelte bestaat uit opdrachten, groeit het beleid terwijl de organisatie leert. De cursus is toegankelijk voor het bedrijfsleven, non-profitorganisaties en overheden. Certificering is niet verplicht.

Hardjono is kritisch ten aanzien van certificatie, maar desondanks een voorstander van de MVO Prestatieladder. Als voormalig lid van de Commissie Accreditaties van de Raad van Accreditatie las hij stapels rapporten en trok hij zijn conclusie: 'Certificatie kan bijdragen, maar is geen garantie voor verbetering', stelt hij. 'Certificatie is voldoen aan de norm die geldt als de auditor op bezoek is. Een goede auditor vindt altijd non-conformities. Als je die oplost, behoudt de organisatie het certificaat. Maar wie het daarbij laat, schiet met certificering uiteindelijk niet veel op. Wie wil groeien, moet niet alleen aan de slag met een norm, maar vooral met waarden: de waarde die de organisatie hecht aan haar mensen, hun ontwikkeling, hun betrokkenheid, hun veiligheid, aan de

productiewijzen, aan grondstof- en energieverbruik, aan de omgang met klanten, leveranciers, andere relaties, enzovoorts. De MVO Prestatieladder is, naast een certificatenorm, een hulpmiddel om systematisch de aandachtsgebieden te bewaken en om keuzes te maken. Als we op die manier omgaan met kwaliteitssystemen en

nu te verbeteren. Indien dat niet of onvoldoende functioneert, zal de certificerende instantie tot corrigerende maatregelen verzoeken. Indien deze geaccepteerd zijn, is certificatie wederom gehandhaafd. Voor MVO is de MVO Prestatieladder de unieke managementsysteemnorm, die inmiddels door negen certificerende instellingen

*'Ik ben overtuigd dat MVO groter en belangrijker zal worden dan ISO'*

die borgen, is de norm een instrument met toegevoegde waarde. De MVO Prestatieladder compenseert.'

Certificatie is inmiddels een bekend fenomeen in Nederland. Certificatie stelt zeker dat een organisatie haar doelen bereikt, in staat is om aan eisen te voldoen en conti-

wordt gehanteerd. Er zijn in Nederland al vijftig certificaten uitgegeven. Inmiddels wordt de norm in diverse landen gebruikt, mede omdat certificerende instellingen wereldwijd acteren en de klanten ook internationaal MVO gecertificeerd willen zijn. De norm is dan ook in de Engelse taal beschikbaar. **Q**



Teun Hardjono: 'Certificatie kan bijdragen, maar is geen garantie voor verbetering.'