

Kapstok van kwaliteit en duurzaamheid

Zoekt ook u naar de manier om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in te bedden in uw bedrijfsvoering? Een KAM-systeem (Kwaliteit, Arbo en Milieu) biedt daarvoor goede handvatten. Ervaringen in de praktijk leren dat het een eenvoudige stap is om MVO in uw KAM systeem te integreren. Daarbij is de benodigde (tijds)investering afhankelijk van het niveau waarop uw kwaliteitssysteem zich nu bevindt. MVO ontwikkelt zich de laatste tijd als een steeds belangrijker thema voor bedrijven. De vraag, die nu bij veel organisaties opkomt, is: hoe integreer

je MVO in je bestaande KAM- beleid, zodat transparantie en stakeholder engagement vanzelfsprekend is? Doel daarbij is voor de buitenwereld aannemelijk te maken dat je de markt van duurzame producten en diensten kunt voorzien. Dit artikel belicht hoe de koppeling van KAM en MVO eruit ziet.

Golf van 'duurzamisering'

Sinds het begin van deze eeuw zijn beursgenoteerde bedrijven actief met het ontwikkelen van

beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Deze 'Golf van duurzamisering' (Elsevier, januari 2008) nam het afgelopen jaar een enorme vlucht.

Aanleiding

was Europese wetgeving, die overheidsorganisaties stimuleert zelf duurzaam in te kopen. Nederland wil hierin een voortrekkersrol spelen en vraagt haar Rijksoverheid vanaf 1 januari 2009 voor 100% duurzaam in te kopen, provinciale overheden voor 75% en lokale overheden voor 50%. Alle producten en diensten die organisaties inkopen, moeten traceerbaar, transparant en maatschappelijk verantwoord zijn. Ambtenaren stellen criteria en eisen op, zodat deze kenmerken daadwerkelijk getoetst kunnen worden aan de praktijk.

De opdrachtgevers communiceren deze eisen met behulp van bestekken en tenderverzoeken. Veel leveranciers van de overheid, zowel voor fysieke producten als abstracte diensten, zoeken vervolgens naar manieren om aan deze vraag te voldoen. De markt is dus op zijn beurt bezig om invulling te geven aan deze, deels nog te formuleren, overheidseisen. Het hele ketenproces en de interne bedrijfsprocessen worden onder de loep genomen om de 'gaten' te vullen. Bedrijven met een bestaand KAMsysteem hebben een voorsprong waar het gaat om aandacht voor arbo- en milieuvraagstukken. Met behulp van het eisenpakket van de overheid wordt gevraagd invulling te geven aan onderwerpen die vanuit KAM minder aandacht krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan sociale kwesties zoals medewerkerbetrokkenheid en inzet van kinder- en slavenarbeid in de keten. Veel tijd om KAM en MVO te integreren is er echter niet: 1 januari 2009 is dichtbij.

De twee concrete vragen waar organisaties nu antwoord op zoeken zijn:

- Hoe vertaal ik deze eisen naar mijn interne werkafspraken?
- Hoe bed ik deze eisen in, in mijn bedrijfsvoering en creëer ik draagvlak?

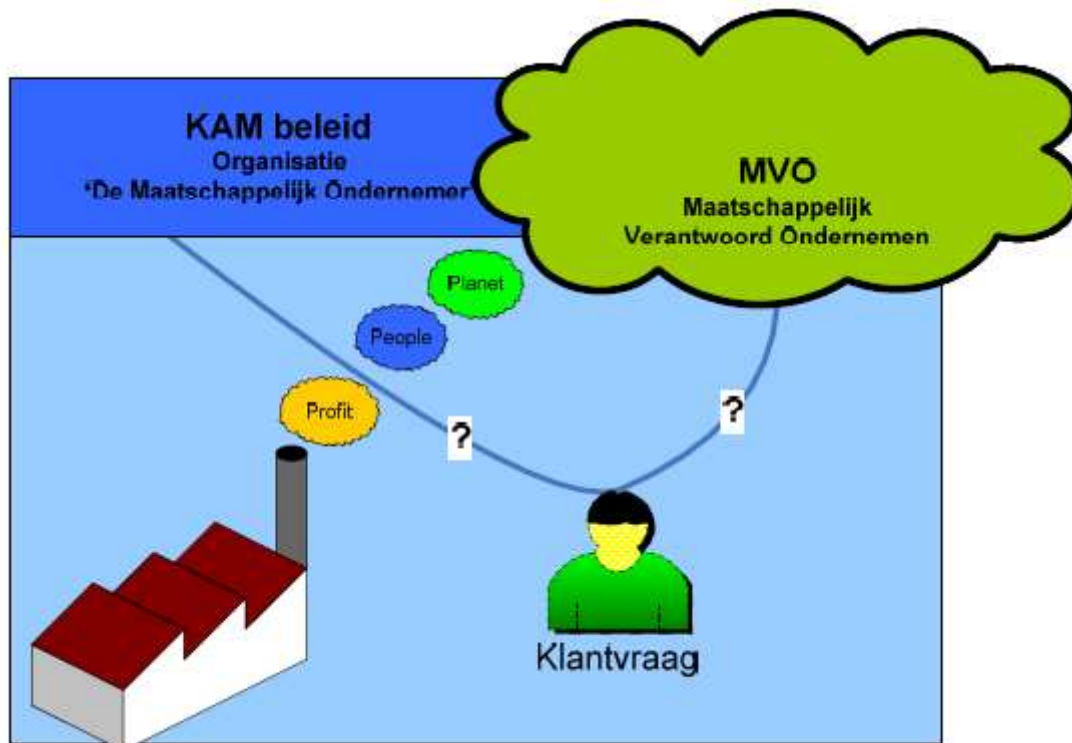
Integratie MVO in het KAM-systeem

Wanneer uw organisatie beschikt over een up-to-date KAM systeem, kunt u uw MVO beleid hierin uitstekend verankeren. Door een KAM systeem te hanteren, geeft u - om te beginnen - al invulling aan belangrijke MVO uitgangspunten. De systematiek van het KAM systeem gaat uit van een indeling naar Kwaliteit, Arbo en Milieu. De MVO thema's People, Planet en Profit laten een overlap zien met betrekking tot sociale en milieuonderwerpen. Daarnaast biedt MVO extra verdieping ten aanzien van deze aandachtsvelden.

KAM systemen vormen daarmee een kapstok voor uw MVO beleid. Normenseries als ISO en

OHSAS bieden houvast in het KAM systeem. Deze normen hebben betrekking op kwaliteit van (delen van) organisatieprocessen en de hiermee samenhangende resultaten. Vanuit KAM-normen moet u voldoen aan eisen, bijvoorbeeld het instellen van een leveranciersbeoordeling en het bevorderen van veiligheid voor medewerkers. De MVO gedachte heeft direct betrekking op deze thema's. MVO criteria vragen toeleveranciers aan te laten tonen hoe sociaal en milieubewust zij zijn op diverse aspecten en hoe zij de veiligheid van hun eigen medewerkers borgen.

Onderstaande illustratie laat zien dat de klant centraal staat, waar het gaat om verantwoording over producten en diensten. Verschil tussen het KAM beleid en MVO is de externe aansprakelijkheid. In tegenstelling tot KAM uitgangspunten, grijpt MVO dieper in op 'externe' maatschappelijke aangelegenheden, die indirect met de bedrijfsvoering te maken hebben. Daarbij kan gedacht worden aan de werksituatie bij toeleveranciers en betrokkenheid bij corruptie. Organisaties kiezen er steeds meer voor om enerzijds zich te conformeren aan de 'gebruikelijke' KAM-eisen en anderzijds ook transparanter te zijn in de communicatie over de beleidskeuzes en beleidsuitvoering ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer is het belangrijk juist openheid van zaken te geven over wat je doet, hoe je dit doet en hoe je denkt te verbeteren. Alles is uitstekend op te hangen aan één kapstok: KAMM.



ISO richtlijn MVO

MVO krijgt binnenkort een eigen ISO richtlijn, de ISO 26000. Deze richtlijn behandelt diverse thema's over de manier waarop de bedrijfsprocessen zijn ingericht. Wederom zijn hier resultaten aan te verbinden. Bovendien is het wenselijk stakeholders hierover te informeren door bijvoorbeeld een duurzaam of maatschappelijk jaarverslag. Hiermee is de transparantie geborgd.

Interessant is ook de mogelijkheid om dit in werkafspraken te integreren. Door uitgangspunten van deze richtlijn en de (overheids-)criteria op te nemen in procesbeschrijvingen is toetsing mogelijk. Interne audits en het benoemen van 'verantwoorde' prestatie-indicatoren dragen bij aan een geïntegreerd cyclisch kwaliteitsinstrumentarium. In managementcontracten kunnen 'verantwoorde' indicatoren

worden benoemd, zoals het aandeel duurzame grondstoffen dat is verwerkt. Vervolgens kan hier actief op worden gestuurd. Je kunt zelfs zo ver gaan, om te zeggen dat je toegevoegde waarde - tengevolge van een maatschappelijke verantwoorde bedrijfsvoering - kunt waarnemen en meten. Een voorbeeld hiervan is meer innovatiekracht door grotere betrokkenheid van medewerkers. In onderstaande matrix staan enkele voorbeelden van voordelen benoemd. Deze kunnen het resultaat zijn van een verantwoorde bedrijfsvoering.

KAM MVO	Kwaliteit	Arbo	Milieu
People	Betrokkenheid medewerkers (meedenken) en <i>klant</i> bevordert innovatie en verlaagt personeels verloop en succesvolle <i>implementatie</i> kwaliteitssysteem en <i>continue verbetercyclus</i>	Veiligheid medewerkers (bijv. VCA) door training wordt vergroot in het kader van preventief Arbo beleid: minder ziekteverzuim, minder uitval medewerkers	Meer bewustzijn medewerkers, kostenbesparing door lager energieverbruik en andere praktische tools. Betere borging door hoger bewustzijn
Planet	Duurzame kwaliteit geborgd. Strengere milieu-eisen vragen meer controle: meer sturing op kwaliteit	Herkomst grondstoffen bekend; duidelijkheid over mogelijke schadelijke gevolgen productie voor medewerkers, klanten en omwonenden.	Transparantie, <i>vastlegging</i> en verslaggeving over herkomst en totstandkoming grondstoffen
Profit	Gedragscodes medewerkers t.a.v. corruptie; geen excessen	Betrokkenheid medewerkers op lange termijn: minder verloop, minder kosten training etc.	Gebruik duurdere, maar schonere grondstoffen; op lange termijn milieukostenvoordeel

De manier van denken bij MVO en KAM is vergelijkbaar: de positie van medewerkers staat centraal. MVO maakt daarnaast de slag om andere stakeholders te betrekken en de nadruk te leggen op de rol van de organisatie in de maatschappij. Naast het verantwoorden aan stakeholders die voor het KAM beleid van belang zijn (zoals klanten, overheid en toeleveranciers) wordt rekening gehouden met belangengroeperingen, media en omwonenden. In de praktijk moet het eisenpakket van de KAM stakeholders dus uitgebreid worden met de wensen en criteria van MVO stakeholders. Het verantwoorden aan stakeholders heeft vanuit het MVO-perspectief ook een marketingdoel: zo duurzaam mogelijk presenteren scoort. Indien je stakeholders tevreden zijn, zal dit waarschijnlijk resulteren in meer positieve aandacht en een groei in interesse in je producten en diensten.

Duurzame slotsom

Indien u zoekt naar een manier om MVO te integreren in uw bedrijfsvoering, is dit met de benodigde inspanningen relatief eenvoudig in te bedden. Dit geldt vooral voor organisaties die al beschikken over een bestaand KAM systeem: voor hen is deze stap goed te overzien. Feitelijk is het een aanvulling op - en in enkele gevallen - een verdieping van de bestaande normering.

De verantwoording aan stakeholders staat voorop. Aan de hand van het KAM raamwerk zorgt MVO voor kansen om aan een breder spectrum aan stakeholders te verantwoorden en draagvlak te creëren. Transparantie in processen staat daarbij centraal. Naast het tevreden houden van stakeholders kan toegevoegde waarde worden gerealiseerd door bijvoorbeeld innovatiebevordering. Integratie met werkafspraken is mogelijk door afspraken vast te leggen in procesbeschrijvingen en managementcontracten. Hierdoor is toetsing mogelijk.

KAM biedt zodoende een kapstok. MVO zorgt daarbij voor transparantie, stakeholder engagement en toegevoegde waarde. Kwaliteit is dan op lange termijn geborgd. 'Duurzaamheid' krijgt zo ook echt betekenis.

Wanneer uw organisatie beschikt over een up-to-date KAM systeem, kunt u uw MVO beleid hierin uitstekend verankeren. Door een KAM systeem te hanteren, geeft u - om te beginnen - al invulling aan belangrijke MVO uitgangspunten. De systematiek van het KAM systeem gaat uit van een indeling naar Kwaliteit, Arbo en Milieu. De MVO thema's People, Planet en Profit laten een overlap zien met betrekking tot sociale en milieuonderwerpen. Daarnaast biedt MVO extra verdieping ten aanzien van deze aandachtsvelden. KAM systemen vormen daarmee een kapstok voor uw MVO beleid. Normenseries als ISO en OHSAS bieden houvast in het KAM systeem. Deze normen hebben betrekking op kwaliteit van (delen van) organisatieprocessen en de hiermee samenhangende resultaten. Vanuit KAM-normen moet u voldoen aan eisen, bijvoorbeeld het instellen van een leveranciersbeoordeling en het bevorderen van veiligheid voor medewerkers. De MVO gedachte heeft direct betrekking op deze thema's. MVO criteria vragen toeleveranciers aan te laten tonen hoe sociaal en milieubewust zij zijn op diverse aspecten en hoe zij de veiligheid van hun eigen medewerkers borgen. Onderstaande illustratie laat zien dat de klant centraal staat, waar het gaat om verantwoording over producten en diensten. Verschil tussen het KAM beleid en MVO is de externe aansprakelijkheid. In tegenstelling tot KAM uitgangspunten, grijpt MVO dieper in op 'externe' maatschappelijke aangelegenheden, die indirect met de bedrijfsvoering te maken hebben. Daarbij kan gedacht worden aan de werksituatie bij toeleveranciers en betrokkenheid bij corruptie. Organisaties kiezen er steeds meer voor om enerzijds zich te conformeren aan de 'gebruikelijke' KAM-eisen en anderzijds ook transparanter te zijn in de communicatie over de beleidskeuzes en beleidsuitvoering ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer is het belangrijk juist openheid van zaken te geven over wat je doet, hoe je dit doet en hoe je denkt te verbeteren. Alles is uitstekend op te hangen aan één kapstok: KAM. MVO krijgt binnenkort een eigen ISO richtlijn, de ISO 26000. Deze richtlijn behandelt diverse thema's over de manier waarop de bedrijfsprocessen zijn ingericht. Wederom zijn hier resultaten aan te verbinden. Bovendien is het wenselijk stakeholders hierover te informeren door bijvoorbeeld een duurzaam of maatschappelijk jaarverslag. Hiermee is de transparantie geborgd. Interessant is ook de mogelijkheid om dit in werkafspraken te integreren. Door uitgangspunten van deze richtlijn en de (overheids-)criteria op te nemen in procesbeschrijvingen is toetsing mogelijk. Interne audits en het benoemen van 'verantwoorde' prestatie-indicatoren dragen bij aan een geïntegreerd cyclisch kwaliteitsinstrumentarium. In managementcontracten kunnen 'verantwoorde' indicatoren worden benoemd, zoals het aandeel duurzame grondstoffen dat is verwerkt. Vervolgens kan hier actief op worden gestuurd. Je kunt zelfs zo ver gaan, om te zeggen dat je toegevoegde waarde - tengevolge van een maatschappelijke verantwoorde bedrijfsvoering - kunt waarnemen en meten. Een voorbeeld hiervan is meer innovatiekracht door grotere betrokkenheid van medewerkers. In onderstaande matrix staan enkele voorbeelden van voordelen benoemd. Deze kunnen het resultaat zijn van een verantwoorde bedrijfsvoering. De manier van denken bij MVO en KAM is vergelijkbaar: de positie van medewerkers staat centraal. MVO maakt daarnaast de slag om andere te betrekken en de nadruk te leggen op de rol van de organisatie in de maatschappij. Naast het verantwoorden aan stakeholders die voor het KAM beleid van belang zijn (zoals klanten, overheid en toeleveranciers) wordt rekening gehouden met belangengroeperingen, media en omwonenden. In de praktijk moet het eisenpakket van de KAM stakeholders dus uitgebreid worden met de wensen en criteria van MVO stakeholders. Het verantwoorden aan stakeholders heeft vanuit het MVO-perspectief ook een marketingdoel: zo duurzaam mogelijk presenteren scoort. Indien je stakeholders tevreden zijn, zal dit waarschijnlijk resulteren in

meer positieve aandacht en een groei in interesse in je producten en diensten. Indien u zoekt naar een manier om MVO te integreren in uw bedrijfsvoering, is dit met de benodigde inspanningen relatief eenvoudig in te bedden. Dit geldt vooral voor organisaties die al beschikken over een bestaand KAM systeem: voor hen is deze stap goed te overzien. Feitelijk is het een aanvulling op - en in enkele gevallen - een verdieping van de bestaande normering. De verantwoording aan stakeholders staat voorop. Aan de hand van het KAM raamwerk zorgt MVO voor kansen om aan een breder spectrum aan stakeholders te verantwoorden en draagvlak te creëren. Transparantie in processen staat daarbij centraal. Naast het tevreden houden van stakeholders kan toegevoegde waarde worden gerealiseerd door bijvoorbeeld innovatiebevordering. Integratie met werkafspraken is mogelijk door afspraken vast te leggen in procesbeschrijvingen en managementcontracten. Hierdoor is toetsing mogelijk. KAM biedt zodoende een kapstok. MVO zorgt daarbij voor transparantie, stakeholder engagement en toegevoegde waarde. Kwaliteit is dan op lange termijn geborgd. 'Duurzaamheid' krijgt zo ook echt betekenis.

De auteurs zijn gespecialiseerd in zowel Kwaliteitsmanagementsystemen als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Sevrien Arentsen is werkzaam als Projectaanvoerder bij Conclusion Implementation; Remko Tieman is werkzaam als Senior Consultant bij Q-Consult.