



Concretisering van MVO bij BAM Infratechniek

Afstudeerscriptie
Business Administration

B. Hollink
Juli 2010

BAM Infratechniek bv
Ir. B.C.M. Peper



Faculteit Management en Bestuur
Ir. H. Kroon

UNIVERSITEIT TWENTE.

Voorwoord

Dit rapport beschrijft het onderzoek dat ik heb uitgevoerd voor BAM Infratechniek in het kader van MVO. De steeds veranderende maatschappij zorgt voor veranderende verwachtingen ten aanzien van organisaties. Zo ook op het gebied van MVO. Organisaties moeten steeds vaker kunnen aantonen dat zij op een maatschappelijk verantwoorde manier ondernemen.

De informatie uit dit onderzoek kan worden gebruikt bij het behoud en het verder ontwikkelen van het positieve imago dat BAM Infratechniek verdient. Het is mij in de afgelopen maanden duidelijk geworden dat er bij BAM Infratechniek in principe al jaren allerlei activiteiten plaatsvinden die leiden tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarom zal dit onderzoek, naast het schetsen van een concreter beeld van MVO, vooral kunnen dienen als kapstok voor de vele activiteiten die al op dit gebied ondernomen worden.

Omdat dit onderzoek is uitgevoerd als afsluiting van mijn studie Business Administration aan de Universiteit Twente, ben ik de afgelopen maanden begeleid tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Vanuit BAM Infratechniek verzorgde Ir. B.C.M. Peper de begeleiding. Zij heeft, ondanks een drukke agenda, telkens weer tijd vrijgemaakt om mijn resultaten te lezen en te voorzien van bruikbare kritiek. Haar gedrevenheid en streven naar perfectie hebben mij telkens weer gemotiveerd de mogelijkheden te benutten om het onderzoek naar een hoger plan te tillen. Vanuit Universiteit Twente verzorgde Ir. H. Kroon de begeleiding. Ook hij heeft een groot aandeel gehad in dit onderzoek. Vooral zijn brede deskundigheid, maar ook zijn positiviteit en praktische instelling waren erg prettig tijdens het uitvoeren van het onderzoek.

Graag wil ik dan ook beide begeleiders bedanken voor hun ondersteuning tijdens dit onderzoek en de ervaring die ik daardoor op heb gedaan. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle andere medewerkers van Koninklijke BAM Groep, en BAM Infratechniek in het bijzonder, die mij voorzien hebben van informatie.

Omdat dit tevens een afsluiting is van een belangrijke, leerzame en vooral leuke periode als student, wil ik ook iedereen bedanken die hier een aandeel in heeft gehad.

Ootmarsum, 24 Juni 2010,

Bart Hollink.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen BAM Infratechniek. MVO is bij velen nog een vaag begrip en volop in beweging. We zien MVO bij steeds meer organisaties op verschillende manieren in de bedrijfsvoering terugkomen. BAM Infratechniek volgt in principe het MVO-beleid van Koninklijke BAM Groep, maar voor een goede invulling is het verstandig om hiernaast ook te kijken naar hetgeen waar belangrijke opdrachtgevers waarde aan hechten. Door dit in kaart te brengen is tijdens dit onderzoek een overzicht ontstaan van verschillende 'deelgebieden' waarop activiteiten kunnen worden ondernomen om invulling te geven aan MVO. Dit overzicht is gebruikt om verschillende initiatieven van organisaties en hun onderlinge verhouding in beeld te brengen. Vanuit dit perspectief werd duidelijk dat MVO in veel gevallen breed wordt opgezet en dat het daarom verstandig is een MVO-beleid met uitvoeringsprogramma voor BAM Infratechniek ook een brede invulling te geven.

Daarnaast werd in dit onderzoek duidelijk dat de bewustwording van medewerkers belangrijk is voor het slagen van MVO en dat daarbij voor interne communicatie een prominente rol is weggelegd. Voordat de conclusies worden genoemd is een artikel behandeld die ons liet zien waar op gelet moet worden bij het invoeren van grote veranderingen in organisaties. Dit artikel toont ons nogmaals dat MVO niet 'even in te voeren is', door fouten binnen andere organisaties uit te lichten en deze te behandelen.

Uiteindelijk werd geconcludeerd dat MVO steeds belangrijker wordt en dat het goed is voor BAM Infratechniek deze ontwikkeling te volgen. Nu MVO in dit onderzoek concreter is gemaakt zal het eenvoudiger zijn richting te geven aan MVO. Ondanks dat er al verschillende activiteiten op dit gebied ontplooid worden, mist er nog een soort 'kapstok' waaraan deze activiteiten kunnen worden opgehangen. Deze kapstok zal het onderwerp beter werkbaar maken en aan kunnen tonen op welke deelgebieden er nog acties gewenst zijn. Hierbij is de aantekening gemaakt dat het goed is om van elk deelgebied zo veel mogelijk periodiek de stand van zaken bij te houden, ondanks dat er wellicht geen activiteiten op dat gebied worden ontplooid. Door te blijven meten, kunnen eventueel negatieve ontwikkelingen snel ontdekt en verholpen worden.

In dit rapport is het onderzoek als volgt behandeld; in de inleiding is het onderzoeksplan beschreven om in hoofdstuk 2 verder te gaan met een literatuurstudie naar MVO. In hoofdstuk 3 worden ontwikkelingen op het gebied van MVO vanuit opdrachtgevers benoemd en in hoofdstuk 4 de ontwikkelingen op dit gebied vanuit Koninklijke BAM Groep. In hoofdstuk 5 zijn de verhoudingen van de ontwikkelingen weergegeven, om hier in hoofdstuk 6 de betekenis van uit te leggen. In hoofdstuk 7 zijn de conclusies weergegeven met enkele overwegingen in hoofdstuk 8. Het rapport wordt afgesloten met punten voor discussie, de lijst met gebruikte literatuur en de bijlagen.

Summary

This research is about Corporate Social Responsibility (CSR) within BAM Infratechniek. CSR is for most people an unclear concept and still fully on the move. We see more often that organizations get active in many ways on the different aspects from CSR. On the field of CSR, BAM Infratechniek is basically following the CSR-policy of Royal BAM Group, but for a broad fulfilment it is wise to have a look at the most important instructing parties and what they think is important in the field of CSR. In this way an overview has arisen from the way we mapped the survey at the most important instructing partners. This overview contains several 'sub areas' on which activities can be undertaken to give in one or another way fulfilment to CSR. It is also used to map the different initiatives of organizations and their mutual connection. From this perspective it became clear that CSR often gets implemented in a broad way. Therefore BAM Infratechniek is recommended to develop their CSR-policy and program of implementation also in a broad way.

This research made also clear that awareness of employees is important for a successful implementation of CSR and that internal communication can play a prominent role in this. Before the conclusions are mentioned, we treated an article which shows us where to pay attention to while implementing a big change in an organization. It makes clear that CSR is not a matter of 'just implementing it', by showing mistakes of other organizations and treating them.

Finally is concluded that CSR becomes more and more important and that it's good for BAM Infratechniek to follow this development. While CSR becomes more tangible in this research, it will be easier to give direction to this subject. Although there are different activities on the field of CSR, there is missing a kind of 'hallstand' to hang those activities on. This hallstand will make the subject more usable and show us on which sub areas actions are desired. Hereby we made the note that it is good to measure periodically the current situation of each sub area, even if there are no activities in that area. When we keep on making measurements, eventually negative developments can be discovered and fixed soon.

In this report the research is treated as follows; in the introduction the research plan is described to continue with a literature study in chapter 2. In chapter 3 the developments at instructing partners on the field of CSR will be mentioned and in chapter 4 the developments within Royal BAM Group on this field. In chapter 5 the connections between the developments are described to explain this in chapter 6. In chapter 7 the conclusions are mentioned with some considerations in chapter 8. The report will be closed with points for discussion, the list with used literature and the appendices.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	8
2.1. Definitie	8
2.2. Ontstaan	10
2.3. People, Planet en Profit	11
2.3.1. People.....	12
2.3.2. Planet	12
2.3.3. Profit	12
2.4. MVO, de toekomst?.....	13
2.5. Conclusie.....	14
3. Ontwikkelingen bij opdrachtgevers.....	15
3.1. Opdrachtgevers.....	15
3.2. Ontwikkelingen bij opdrachtgevers	16
3.2.1. Grootte van de organisatie van opdrachtgevers	17
3.2.2. Focus van opdrachtgevers	18
3.2.3. Veelal actief op 'eigen terrein'	20
3.2.4. Verwachtingen t.a.v. leveranciers	21
3.2.5. Overheid als opdrachtgever	22
3.3. Conclusie.....	23
4. Ontwikkelingen vanuit Koninklijke BAM Groep	24
4.1. Definitie MVO vanuit Koninklijke BAM Groep.....	24
4.2. Van strategie naar werkvloer	25
4.2.1. Ondernemingsprincipes.	25
4.2.2. Prioriteiten.....	25
4.2.3. Tools.....	26
4.3. Andere ontwikkelingen	27
4.4. De maatschappij en MVO.....	28
4.5. Conclusie.....	29
5. Verhouding van de ontwikkelingen	30
5.1. Overzicht.....	30
5.2. Ontwikkelingen.....	31
5.3. 'Volgorde' ontwikkelingen	32
5.4. Toekomstige ontwikkelingen	32
5.5. Bewustwording.....	34
5.6. Conclusie.....	35
6. Betekenis voor BAM Infratechniek.....	36

6.1. Tabel 'Verschillende instrumenten en hun invloed op MVO'	36
6.2. MVO begrijpelijk voor iedereen	37
6.3. Houding werknemers ten opzichte van MVO	38
6.4. Invoering van MVO	39
6.5. Adviezen per deelgebied bij invoering van MVO	40
6.6. Hoe deze acties te coördineren	44
6.6.1. Uitwerking	45
6.7. Conclusie	45
7. Conclusies	47
7.1. Opkomst MVO	47
7.2. MVO concreter	47
7.3. Uitwerking	48
7.3.1. Waar naar toe	48
7.3.2. Huidige stand van zaken	49
7.3.3. Wat moet er nog gebeuren	49
7.3.4. Kanttekeningen	50
7.4. Zaken om rekening mee te houden	51
7.5. Tenslotte	52
8. Overwegingen	53
8.1. MVO als apart beleid of alleen MVO 'doen'	53
8.2. Bewustwording	54
8.3. Het informeren van medewerkers	55
8.4. Tabel 3	55
9. Discussie	58
Literatuur	59
Bijlagen	62
Bijlage 1; Verkennend onderzoek onder opdrachtgevers	62
Tabel 1; Uitdraging van MVO bij opdrachtgevers	63
[.....]Tabel 2; Activiteiten opdrachtgevers	63
Tabel 2; Activiteiten opdrachtgevers	64
Bijlage 2; 'Controle' door BAM Infratechniek bedrijven	65
Tabel 3 en 4; Instrumenten en hun invloed op MVO	66
Tabel 3	66
Uitleg tabel 3	67
Tabel 4	69
Uitleg tabel 4	70
Bijlage 3; Opzet vragenlijst voor werknemers (1)	74
Bijlage 4; Opzet vragenlijst voor werknemers (2)	75

1. Inleiding

De organisatie waarvoor dit onderzoek is uitgevoerd is BAM Infratechniek bv, een onderdeel van Koninklijke BAM Groep nv te Bunnik. 'BAM Infratechniek initieert, ontwikkelt, bouwt, en onderhoudt installaties voor wonen, werken, produceren, transport en recreatie. De werkmaatschappij levert vanuit haar bedrijven een grote diversiteit aan producten en diensten onderverdeeld over de volgende marktsegmenten: water, energie, telecommunicatie, industrie en mobiliteit.'

BAM Infratechniek is georganiseerd in drie regiobedrijven en vier landelijk opererende specialistische bedrijven die op verscheidene manieren gecertificeerd zijn.

In de samenleving worden de normen en waarden, en ethische principes van organisaties steeds belangrijker. Het zogenaamde Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) neemt toe. Ook BAM Infratechniek ervaart dit in haar dagelijkse werkzaamheden. Zo zijn er ontwikkelingen zichtbaar als het duurzaam inkopen door de overheid, de stichting 'Bewuste Bouwers', de ISO 14001 certificering en de 'CO2 ladder' die onlangs door ProRail in de markt is gezet.

Momenteel volgt BAM Infratechniek het MVO beleid van de BAM groep en conformeert ze zich aan de BAM Ondernemingsprincipes. Deze principes staan aan de basis voor het managen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Koninklijke BAM Groep. Ze vormen het vertrekpunt voor het ontwikkelen en implementeren van verder beleid en procedures.

Onderzoeksdoel:

BAM Infratechniek wil graag alle voor haar relevante ontwikkelingen inzichtelijk hebben en haar beleid hier voor zover mogelijk op richten. Alleen op deze manier kunnen ze hun positie op het gebied van MVO verbeteren.

Vanuit dit onderzoeksdoel ontstond de volgende probleemstelling/hoofdvraag:

Hoe kan BAM Infratechniek de ontwikkelingen op het gebied van MVO vertalen in haar MVO beleid en een uitvoeringsprogramma?

Deelvragen die helpen de hoofdvraag te beantwoorden zijn:

1. Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?
2. Welke relevante ontwikkelingen ziet BAM Infratechniek bij haar opdrachtgevers en vanuit de maatschappij met betrekking tot MVO?
3. Welke relevante ontwikkelingen ziet BAM Infratechniek vanuit de Koninklijke BAM Groep met betrekking tot MVO?
4. Hoe verhouden de diverse ontwikkelingen zich tot elkaar?
5. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor BAM Infratechniek?

2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Voor een antwoord gegeven kan worden op de centrale probleemstelling, is het goed te weten wat precies onder *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO) wordt verstaan, hoe het is ontstaan en waarom het steeds belangrijker wordt voor veel organisaties. Een centrale definitie van MVO en de andere achtergrondinformatie zal bijdragen aan de begrijpbaarheid en het nut van dit rapport. Daarom zijn dit de eerste zaken die hier besproken zullen worden.

2.1. Definitie

Na een zoektocht in de beschikbare literatuur wordt allereerst duidelijk dat MVO een veelomvattend begrip is. (Jonker, J. 2000) Verschillende instanties gebruiken verschillende definities van MVO en termen als 'corporate sustainability', corporate governance', 'duurzaam ondernemen' en 'duurzame producten' worden in één adem - en als gelijkwaardig aan MVO - genoemd, (Cooymans, M.P.M. & Hintzen, E.F.M. 2000, Hoitink, J. 2004 & Maessen et al. 2005) terwijl het toch allemaal een andere strekking heeft. Hierdoor kunnen we spreken van 'begripsverwarring' wat in 1999 leidt tot de uitspraak van de toenmalige minister van Economische Zaken dat MVO een containerbegrip is geworden. Hij geeft echter ook een eerste aanzet tot het vormen van een definitie voor MVO die luidt: *'een bedrijf neemt een zichtbare rol in de samenleving op zich die verder gaat dan de core business en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij.'* (Maessen et al. 2005). Een die veel gelijkenis vertoont met de door Good Company sinds 1993 gehanteerde definitie die als volgt luidt: *'Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf bewust en structureel inhoud geeft aan zijn maatschappelijke rol, op een wijze die verder gaat dan de wet verplicht, en die leidt tot toegevoegde waarde voor bedrijf en maatschappij.'* (Cooymans, M.P.M. & Hintzen, E.F.M. 2000)

Tijdens verder onderzoek waren de begrippen 'people', 'planet' en 'profit' dikwijls aanwezig in omschrijvingen van MVO. Dan is het niet vreemd dat er ook een definitie is met deze begrippen: *'Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit, gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. MVO behoort tot de core business van ondernemingen.'* (SER, 2000) Dat MVO inmiddels dusdanig is uitgegroeid tot 'core business' van organisaties blijkt ook uit het feit dat er inmiddels een richtlijn in het leven is geroepen die organisaties helpt bij het vormgeven van MVO. Deze richtlijn is beter bekend als ISO 26000 en zal in 2010 worden afgerond in

de 91 landen die betrokken zijn bij het opstellen van de richtlijn. Deze landen hebben gezamenlijk nog de volgende definitie van MVO geformuleerd: *'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wil zeggen dat een organisatie verantwoordelijk is voor de gevolgen die haar besluiten en activiteiten hebben op de maatschappij en omgeving. Daarnaast moet een organisatie transparant en ethisch gedrag laten zien dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling, rekening houdt met stakeholders, voldoet aan wet- en regelgeving en dat volledig geïntegreerd is in de organisatie.'* (Schoemakers, I., 2009)

Deze laatste formulering is de meest recente en overkoepelende definitie die in de literatuur is genoemd. Daarom zal overal in dit rapport MVO worden gebruikt met in het achterhoofd deze formulering volgens de richtlijn. Dit wil echter niet zeggen dat er niet gesproken zal worden over elementen uit de andere definities. Zo bevat de definitie van de *Sociaal-Economische Raad (SER)* de termen 'people', 'planet' en 'profit', drie termen - ontwikkeld door Elkington - die vaak terugkomen in stukken over MVO. Als we kijken naar de definitie van Schoemakers (2009) kunnen we deze termen hier ook onder plaatsen. Zo zien we in de eerste zin: *'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wil zeggen dat een organisatie verantwoordelijk is voor de gevolgen die haar besluiten en activiteiten hebben op de maatschappij en omgeving'* de termen 'people' en 'planet' terugkomen in respectievelijk de verantwoordelijkheid voor maatschappij en omgeving. In het tweede deel van de definitie: *'Daarnaast moet een organisatie transparant en ethisch gedrag laten zien dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling, rekening houdt met stakeholders, voldoet aan wet- en regelgeving en dat volledig geïntegreerd is in de organisatie'* kunnen ook overeenkomsten gevonden worden. In dit gedrag dat de organisatie moet laten zien, zijn kenmerken van alle p's terug te vinden. Als we de in paragraaf 2.3 genoemde termen van Elkington doornemen, wordt het al duidelijker hoe ze terugkomen in de definitie van Schoemakers (2009). Zo biedt duurzame ontwikkeling niet alleen voordelen voor het milieu, maar ook voor de financiële toekomst, en dus voor mensen in de vorm van werkgelegenheid. Hetzelfde geldt voor het rekening houden met stakeholders. Niet alleen aandeelhouders vallen onder deze groep, maar ook milieu-groeperingen en werknemers mogen we rekenen tot de belanghebbenden van de organisatie. Wanneer we kijken naar de Nederlandse wet- en regelgeving zien we dat deze in bepaalde mate zowel mensen als milieu bescherming geeft, waardoor ook hier de p's van Elkington terugkomen. Omdat dit gedrag volgens de definitie transparant moet zijn, wordt de organisatie min of meer gedwongen ethisch gedrag te vertonen. Transparant gedrag houdt namelijk in dat de organisatie aan moeten geven wat ze gaan doen, hoe en waarom. (development-centers.nl & ieder1.nl, 2009) Mocht een organisatie dan gedrag vertonen dat de samenleving als onethisch bestempelt, zullen ze hier waarschijnlijk op worden afgerekend. Aangezien de samenleving de elementen van de p's

als beschreven in paragraaf 2.3 steeds belangrijker gaat vinden, zullen organisaties hier rekening mee moeten houden willen zij ethisch gedrag vertonen.

Zoals vermeld zien we de elementen 'people', 'planet' en 'profit' vaak terug in de omschrijvingen van MVO. Deze elementen maken het, in eerste instantie nogal vage begrip, een stuk concreter en werkbaarder. De verwachting is dan ook dat de organisaties in het omschrijven van hun MVO activiteiten veelal deze p's als leidraad zullen gebruiken. Een eerste onderzoek naar MVO bij opdrachtgevers bevestigt dit deels. Vandaar dat er in dit hoofdstuk ook een paragraaf is gewijd aan de termen.

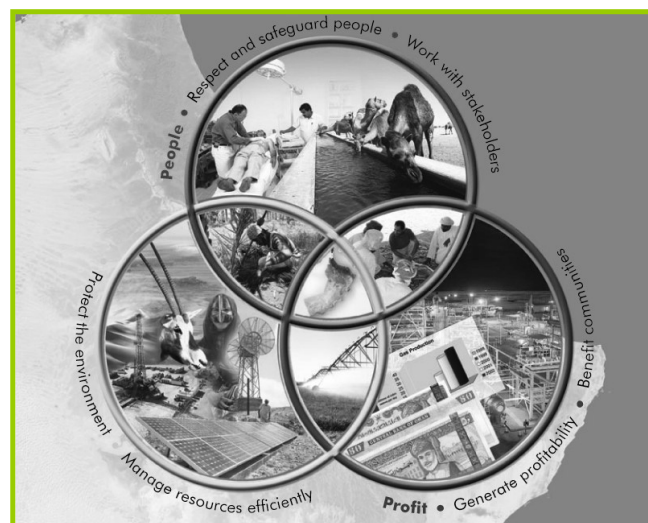
2.2. Ontstaan

Net zoals over de definitie van MVO vele uiteenlopende gedachten zijn, is dit ook bij het ontstaan van MVO te zien. De theorie die het verst terug in de tijd gaat is die van Kolk (2003). Zij beweert dat al rond de vorige eeuwwisseling in de Verenigde Staten iets dergelijks als MVO zichtbaar was. Rijke ondernemers, en later ook ondernemingen, vonden dat zij de minderbedeelden in de maatschappij tegemoet moesten komen. Hierdoor zouden toen al grootschalige liefdadigheidsprojecten zijn opgezet. Andere theorieën beweren dat het allemaal begon tijdens de Industriële Revolutie. In deze tijd waren er grote organisaties als Stork en Philips die zorgden dat er voor hun personeel sociale voorzieningen waren. Ze wilden hun personeel aanhouden en gingen hun werknemers verzorgen 'van de wieg tot het graf'. De kinderen konden onderwijs genieten, er was al iets van gezondheidszorg en iedereen kon sporten. (Oude Hengel, J. 2007 & Weinmann, P.D. 2007) In die tijd werd in het kader van MVO vooral aandacht besteed aan het welzijn van het personeel van organisaties. Later in de vorige eeuw werd het milieu steeds belangrijker. Dit is terug te vinden in de geschiedenis van het MVO. Na het eerste rapport dat de 'Club van Rome' uitbracht in 1972 begon men in te zien dat er 'grenzen waren aan de (economische) groei'. Men zag in dat wanneer er geen maatregelen zouden worden getroffen, reserves op zouden raken, en het milieu ernstig aangetast. Bovendien keek men niet alleen naar het personeel, maar ook buiten de muren van de organisatie. Familie van personeel, omwonenden en de lokale samenleving kregen meer aandacht. Tegelijk met het wegvallen van de kerk en de staat, die toentertijd de hoekstenen van de samenleving waren, zorgde dit voor een tweede 'golf' in het ontstaan van het MVO. (Weinmann, P.D. 2007 & Ruler, B. van et al. 2005) Waar men zich in die tijd begon af te vragen of ondernemingen ook maatschappelijke verantwoordelijkheid hadden, begon men zich in de jaren negentig af te vragen in hoeverre ondernemingen maatschappelijke verantwoordelijkheid hadden. Toen door globalisering organisaties met verschillende (ongewenste) fenomenen in aanraking kwamen, die ze eerst niet kenden (kinderarbeid, corruptie, milieuschade etc.), moesten

organisaties hun eigen verantwoordelijkheid nemen. De overheid kon dit immers steeds lastiger 'controleren' en reguleren. Daarbij werd het steeds gemakkelijker om aan informatie te komen, waardoor consumenten steeds beter geïnformeerd waren, en ook zij organisaties aanspraken op hun verantwoordelijkheid. (Oude Hengel, J. 2007) Deze elementen uit de derde 'golf' in het ontstaan van het MVO zijn zichtbaar in de Brent-Spar affaire bij de Koninklijke Shell. 'Brent Spar was een laadstation voor olietankers dat in juni 1995 buiten gebruik zou worden genomen. Shell claimde, na eigen onderzoek, dat afzinken in de diepzee de beste optie was en het minst milieuvriendelijk. De Britse regering stemde hiermee in. Door Greenpeace werd gesteld dat de installatie nog tonnen schadelijke stoffen bevatte die vissen en andere zeebewoners zouden bedreigen. Greenpeace riep Shell daarom op af te zien van het afzinken. Aanvankelijk weigerde Shell, waarna Greenpeace wereldwijd opriep tot een boycot van Shell-tankstations. Deze boycot leidde uiteindelijk tot het besluit om de Brent Spar niet af te zinken maar om deze af te breken en delen van het stalen skelet opnieuw te gebruiken.' (en.wikipedia.org, habitatplatform.nl en nl.wikipedia.org. 2009) Hier zie je dat ook gebeurtenissen buiten Nederland bekend zijn bij Nederlandse 'consumenten' en dat zij de verantwoordelijke organisatie hierop aanspreken. Bovendien wordt duidelijk dat de consument organisaties min of meer kan verplichten op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen, en dat organisaties uiteindelijk ook economisch voordeel (of geen nadeel) kunnen behalen door MVO te implementeren.

2.3. People, Planet en Profit

Als we de definitie die de SER in 2000 hanteert in haar boek: *De winst van waarden* lezen, zien we de termen 'people', 'planet' en 'profit' terugkomen. Dit worden ook wel de drie P's van Elkington genoemd. (Weinmann, P.D. 2007) Het is de bedoeling dat er een balans wordt gevonden tussen deze termen. De ene P hoeft daarbij niet ten koste te gaan van de andere, maar er moet telkens een balans worden gezocht



tussen de verschillende P's. (mvonederland.nl, 2010) Ook in andere literatuur worden deze P's met enige regelmaat besproken, waardoor het goed is ook hier aandacht aan te

schenken. Hieronder zal dan ook worden besproken waarom deze termen een belangrijke positie innemen in het MVO.

2.3.1. People

De eerste term staat niet alleen voor het personeel, maar ook voor de mensen die buiten de organisatie vallen. (Weinmann, P.D., 2007) Hierbij kun je denken aan de familie van personeel, maar ook aan leveranciers en bij bouwprojecten aan eventuele omwonenden. Daarom zijn niet alleen goede arbeidsomstandigheden hier belangrijk, maar ook arbeidsomstandigheden van het personeel van leveranciers. Hierbij kan rekening worden gehouden door het inkoopbeleid daarop af te stemmen. (Wel, A. van der et al. 2005) Natuurlijk zijn er nog legio andere voorbeelden. Zo is het volgens de stichting Bewuste Bouwers belangrijk een 'goede buur' te zijn, wat onder andere inhoudt dat 'regelmatige communicatie over de werkzaamheden dient plaats te vinden met omwonenden vanaf het begin tot het einde van het werk.' (bewustebouwers.nl, 2009)

2.3.2. Planet

Deze term beslaat de effecten op het natuurlijke leefmilieu. (Weinmann, P.D. 2007) Bij MVO wordt veelal de term 'duurzaam' gebruikt, waarbij we kunnen stellen dat die terug slaat op deze P van Elkington. De definitie van 'duurzame ontwikkeling' van de Verenigde Naties luidt: *'Een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor de toekomstige generaties de mogelijkheid in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien.'* (Wel, A. van der et al. 2005) Hierbij is het zaak dat bij het ondernemen het milieu zoveel mogelijk wordt ontzien. Denk hierbij ook aan termen als 'duurzaam inkopen', 'duurzaam aanbesteden', 'duurzaam bouwen', 'duurzame mobiliteit' en 'duurzame energie' waarmee het milieu gespaard kan worden.

2.3.3. Profit

Ook al is 'profit' de laatste term die hier behandeld wordt, het is niet de onbelangrijkste. Integendeel; als organisaties geen winst maken (of bij non-profit; alleen grote verliezen) zullen ze niet lang voortbestaan. Het is daarom belangrijk dat een competitieve, productieve en efficiënte bedrijfsvoering wordt gevoerd zodat de continuïteit het best is gewaarborgd. Volgens de SER is profit zowel de basis als een randvoorwaarde voor het vormgeven van de twee eerder besproken termen. (Wel, A. van der et al. 2005) Om de continuïteit verder te waarborgen is het belangrijk om te blijven innoveren, maar ook om eerlijk zaken te doen, zodat je ook duurzame relaties op kunt bouwen.

Zoals al eerder vermeld, is het niet zo dat de bovengenoemde termen elkaar uitsluiten. Dit is misschien het best zichtbaar in de figuur op pagina 11. Daar zie je dat de ringen

een overlap kennen en gezamenlijk een voorbeeld zijn voor MVO. Bovendien zitten in elke ring ook stakeholders van de organisatie. Bij people is dit bijvoorbeeld het personeel van een organisatie, waar bij planet belangengroeperingen zoals Greenpeace als voorbeeld kunnen worden genoemd, en de aandeelhouders van een organisatie hebben een belang vanuit de term profit. Hierdoor komen we bij de definitie van MVO die in dit rapport gehanteerd wordt, waar het rekening houden met stakeholders ook onderdeel van uit maakt.

2.4. MVO, de toekomst?

Volgens MVO Nederland is MVO niet een theorie die je eenmalig invoert, maar een voortdurend proces dat bij iedere verandering in beweging is. (mvonederland.nl, 2009) In de tweede paragraaf is al aangetoond dat MVO steeds belangrijker wordt en dat er steeds meer druk vanuit de samenleving ontstaat richting bedrijven die niet voldoende maatschappelijk verantwoord ondernemen. We zouden ons af kunnen vragen of MVO hiermee de toekomst heeft. In een artikel van Fisscher et al. (2001) wordt beweerd dat MVO een 'nieuwe fase' is in de ontwikkeling van de Industrie. 'Na lage kosten, kwaliteit, keuze en unieke producten moet een organisatie nu ook verantwoord handelen om de gunst van de klant te verkrijgen en te behouden.' (Fisscher, O.A.M. et al. 2001) Zij refereren op hun beurt naar een model van Bolwijn en Kumpe dat de fasen bespreekt in de ontwikkeling van de industrie. Deze ontwikkeling kan duidelijk gemaakt worden aan de hand van het model hieronder.



Hierin zie je de markteisen door de jaren heen en dat de markteisen elkaar niet vervangen, maar elkaar aanvullen. Ook Fisscher et al. (2001) wijst, net als Weinmann,

P.D. (2007) en Ruler, B. van et al. (2005) de ontwikkeling van MVO gedeeltelijk toe aan de voortgaande ontzuiling en deregulering van de samenleving, waardoor er steeds meer een beroep moet worden gedaan op het verantwoordelijkheidsbesef van mensen, organisaties en instellingen zelf. De invloed van stakeholders neemt toe, wat onder andere te zien is aan de toenemende confrontatie van organisaties met belangengroeperingen en NGO's die steeds vaker organisaties op hun verantwoordelijkheid wijzen. Ook de rol van de media mag in deze niet onderschat worden. Verschillende organisaties weten inmiddels dat wanneer je, terecht dan wel onterecht, in verband wordt gebracht met maatschappelijk onverantwoord ondernemen, de omzet met tientallen procenten kan dalen. Tenslotte wijst Fisscher et al. (2001) op het feit dat 'naarmate het succes van de 'early innovators' op het gebied van MVO toeneemt, de druk voor de overige bedrijven in die sector opgevoerd wordt om eveneens MVO te integreren in de gehele bedrijfsvoering. Of MVO dé toekomst is, kunnen we moeilijk voorspellen. Als we de trend in van het model op de vorige pagina volgen, zal er ook een ontwikkeling zijn die MVO op gaat volgen. Wél kunnen we stellen dat MVO tegenwoordig niet meer weg te denken is uit de samenleving en dat het voor organisaties steeds belangrijker wordt zich te conformeren aan deze ontwikkeling.

2.5. Conclusie

In dit hoofdstuk werd duidelijk dat MVO een weinig concreet begrip is, dat er veel verschillende opvattingen zijn, en veel verschillende definities. De definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt is: *'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wil zeggen dat een organisatie verantwoordelijk is voor de gevolgen die haar besluiten en activiteiten hebben op de maatschappij en omgeving. Daarnaast moet een organisatie transparant en ethisch gedrag laten zien dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling, rekening houdt met stakeholders, voldoet aan wet- en regelgeving en dat volledig geïntegreerd is in de organisatie'*. (Schoemakers, I., 2009) Daarbij zijn de 3 P's van Elkington dominante elementen die we veel terug zullen zien. We sluiten af met de opmerking dat MVO steeds belangrijker wordt, dat een toenemend aantal organisaties hier rekening mee houdt en dat hierdoor de druk voor andere organisaties toeneemt om ook MVO te integreren in hun bedrijfsvoering.

3. Ontwikkelingen bij opdrachtgevers

Voordat we een antwoord op de tweede deelvraag kunnen geven is het goed om te weten welke definitie van opdrachtgever we hanteren. Op internet kom je veel verschillende definities tegen, maar de definities die het meest toepasselijk zijn op BAM Infratechniek, zijn:

- *De wederpartij van degene die zich verbindt tot het verrichten van werkzaamheden ter uitvoering van een overeenkomst van opdracht.* (encyclo.nl, 2009)
- *Organisatorische eenheid die opdracht geeft voor het uitvoeren van activiteiten dan wel het leveren van producten of diensten.* (encyclo.nl, 2009)

We stellen dat BAM Infratechniek iemand die hen werk levert ziet als opdrachtgever.

Nu we dit weten is het zaak om helder te hebben wie de opdrachtgevers van BAM Infratechniek zijn, om vervolgens te kunnen kijken welke ontwikkelingen we bij hen kunnen zien met betrekking tot de eisen ten aanzien van MVO.

3.1. Opdrachtgevers

Om de ontwikkelingen bij opdrachtgevers te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk te weten wat de opdrachtgevers binnen BAM Infratechniek zijn. Omdat er binnen de bedrijven zaken worden gedaan met veelal honderden opdrachtgevers zijn de bedrijven benaderd om de voor hun belangrijke opdrachtgevers door te geven. Uit dit verzoek zijn de onderstaande opdrachtgevers aangeleverd.

BAM Infratechniek Noordoost bv

- Enexis
- Essent
- Lliander
- Vitens
- WMD
- WBG
- Cogas
- Rendo
- Ziggo
- KPN
- UPC
- ProRail
- Movares

BAM Infratechniek Midden-West bv

- ProRail
- Rijkswaterstaat
- Liander
- Stedin
- KPN
- VolkerWessels Telecom
- Dunea
- Vitens
- Evides
- Oasen
- PWN

BAM Infratechniek Zuid bv

- Enexis
- WML
- Brabant Water
- Obragas
- Center Parcs
- Delta Infra

BAM Leidingen & Industrie bv

- Gasunie (landelijk)
- Vopak
- Micro Chemie
- OMC Groningen (wordt in 2010 GLT+)
- BP
- Spie
- NAM
- DPO
- Overige BAM bedrijven
- Essent
- Eurotank
- RRP
- Exxon Mobil
- Siemens
- WML

Ravesteyn

- KPN
- Volker Wessels Telecom
- Tele 2
- Eurofiber
- OBR
- Belgacom

Van den Berg Infrastructures

- Eneco
- Ziggo
- UPC
- Reggefiber
- RWS
- Shell
- KPN
- Rabo Bouwfonds

VTN Verkeers- & Besturingstechniek

- Rijkswaterstaat
- 4 Provincies
- 17 Gemeenten
- CityTec
- Zicut
- Delta Infra
- Siemens
- Vialis
- Peek
- Ko Hartog

3.2. Ontwikkelingen bij opdrachtgevers

Nadat de lijst met opdrachtgevers binnen BAM Infratechniek was verkregen, kon het internet afgespeurd worden naar informatie over initiatieven die deze organisaties ontplooiën op het gebied van MVO. Hiervoor werden de websites van organisaties bekeken, alsmede jaarverslagen en duurzaamheids- of sociale verslagen. Ook werd via zoekmachines op andere websites gekeken of een organisatie initiatieven onderneemt op het gebied van MVO. Hier stuiten we direct op het 'probleem' dat er grote verschillen kunnen zijn in hetgeen de organisatie uitdraagt en wat het in werkelijkheid aan initiatieven op gebied van MVO onderneemt. Een van de bedrijven van BAM Infratechniek vermeldde ook bij het aanleveren van haar opdrachtgevers dat er vooral veel

geschreeuw was op het gebied van MVO, maar dat er nog weinig concreets was waar te nemen. Echter, soms is er ook sprake van het omgekeerde. Er zijn voorbeelden te noemen van organisaties die op bepaalde MVO-gebieden vrij actief zijn, maar dit niet nadrukkelijk uitdragen op het internet. Daarom zijn de resultaten van de zoektocht op internet ook aan de directies van de verschillende bedrijven binnen BAM Infratechniek voorgelegd. Zij konden dan binnen hun bedrijf mensen inschakelen die de resultaten beoordeelden op juistheid en volledigheid. Zo werd de gevonden informatie van het internet, weliswaar in beperkte mate, 'gecontroleerd'. (zie Bijlage 2) Hierbij wil ik wel de kanttekening maken dat controle door één persoon niet de garantie geeft dat alles juist is geïnterpreteerd, maar het zorgt er wel voor dat de meest belangrijke ontwikkelingen correct op papier staan.

Uitkomst van de zoektocht was dat de meeste organisaties toch enigszins actief waren op het gebied van MVO. Hierin zijn een aantal trends te herkennen die hieronder verder uitgewerkt zullen worden. De volledige uitkomsten van de zoektocht bij opdrachtgevers is te vinden in de bijlage.

3.2.1. Grootte van de organisatie van opdrachtgevers

Wat opviel bij het zoeken naar MVO-activiteiten onder de leveranciers van BAM Infratechniek was het verschil in initiatieven tussen de grote en kleine organisaties. Doorgaans zijn het de grotere organisaties die meer initiatieven ontplooiën dan de kleine organisaties. Daarbij is zichtbaar dat de grotere soms ook van haar leveranciers verwachten dat ze activiteiten op het gebied van MVO ontplooiën. Dit varieert van het ondertekenen van een (simpele) gedrags- of leverancierscode tot aan het voldoen aan strenge regels op het gebied van bijvoorbeeld CO₂ of veiligheid. Dit is vrij logisch omdat de grotere organisaties meestal meer middelen hebben om het een en ander voor elkaar te krijgen. Waar de maatschappelijke betrokkenheid zich bij kleine organisaties vaak beperkt tot het sponsoren van lokale verenigingen, stichtingen en goede doelen, hebben enkele grotere organisaties zelfs eigen stichtingen die een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Naast het hebben van de middelen lijkt het erop dat het verschil in de grootte van de organisatie ook het hebben van een zekere mate van 'macht' met zich meebrengt. Grotere organisaties kunnen daardoor eerder van haar opdrachtnemers eisen dat ze zich conformeren aan bepaalde regels, richtlijnen of procedures dan kleine organisaties. De opdrachten van grotere organisaties zijn immers veelal van grotere waarde dan de opdrachten van kleinere organisaties.

Verder is het aannemelijk dat grotere organisaties meerdere activiteiten op het gebied van MVO ondernemen, omdat er voor bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen bepaalde voorschriften zijn wat betreft rapportage over het sociaal beleid. (awvn.nl, 2010) Veel beursgenoteerde ondernemingen rapporteren daarom ook jaarlijks in een

afzonderlijk duurzaamheidsverslag. (ser.nl, 2010) Dit betekent dan ook dat deze grote organisaties er in principe niet meer onderuit komen MVO-activiteiten te ondernemen. Dit zorgt er voor dat er ook organisaties zijn, die actief zijn op dit gebied om er economisch voordeel mee te behalen of in ieder geval geen gezichtsverlies te leiden. Mijn verwachting is dat kleine organisaties niet zo snel gezichtsverlies zullen leiden wanneer ze niet actief zijn op MVO-gebied, maar dat ook zij bij de verschillende stakeholders positief in beeld komen wanneer ze wel activiteiten op dit gebied ontplooiën. In feite komt het er op neer dat de maatschappij van de grotere organisaties hogere verwachtingen heeft ten aanzien van haar MVO-activiteiten dan van kleinere organisaties. Dit is tevens een verklaring voor het feit dat de grotere organisaties vaak actiever zijn op dit gebied dan de kleinere organisaties. Bij de grotere organisaties kan maatschappelijke druk ook een rol spelen.

3.2.2. Focus van opdrachtgevers

Bij de beantwoording van de eerste deelvraag, in hoofdstuk 2, zagen we al dat MVO vaak wordt gedefinieerd aan de hand van de drie P's van Elkington. Deze zien we dan ook met enige regelmaat, expliciet dan wel impliciet, terugkomen in het omschrijven van MVO-activiteiten van organisaties. Wat hierbij opvalt is dat in de meeste gevallen de p van 'planet' de meeste aandacht krijgt. In veel gevallen blijven de overige p's dan ook onderbelicht. Dit kan komen doordat hier minder aandacht aan wordt geschonken, maar wellicht ook omdat organisaties het als 'normaal' beschouwen rekening te houden met deze p's. Zij zien zulke activiteiten wellicht niet direct als een activiteit op het gebied van MVO, terwijl het er wel onder valt. Sommige organisaties zijn bijvoorbeeld best actief op het gebied van veiligheid ('people') maar vermelden dit niet expliciet bij hun activiteiten op het gebied van MVO. [...] Een aantal organisaties beperken zich bij deze veiligheid niet alleen tot de veiligheid van haar werknemers, maar denken ook aan de veiligheid van de omwonenden van hun 'werken'. Dit lijken al tal van activiteiten, maar toch valt dit bijna in het niet wanneer we het gaan vergelijken met de initiatieven die genomen worden op het gebied van 'planet'.

Ten aanzien van dit aandachtspunt valt op dat wanneer organisaties de wereld van MVO beginnen te verkennen, ze veelal starten met alledaagse zaken als dubbelzijdig printen en de inkoop van groene energie. Initiatieven die geen grote impact hebben op de organisatie, veelal weinig kosten met zich meebrengen en waar de werknemers weinig 'hinder' van ondervinden. Ook worden steeds meer eisen gesteld aan het (eventuele) wagenpark. Dit kan in de vorm van labels, maar sommige organisaties rijden ook op bijvoorbeeld aardgas. Een trend die we zien bij de grotere organisaties is het in kaart brengen van de CO₂-uitstoot, ofwel de CO₂-footprint, van de organisatie. Veelal is het gevolg dat aan deze uitstoot bepaalde doelstellingen worden gehangen wat betreft het

reduceren van deze CO₂-uitstoot. Dit kunnen doelstellingen zijn die over een jaar bereikt moeten zijn met uitschieters naar doelstellingen die in 2050 liggen. Wanneer organisaties serieus aandacht schenken aan deze zaken, is vaak ook vermeld hoe men de doelstellingen denkt te bereiken. Als bij de desbetreffende organisatie 'transparantie' hoog in het vaandel staat, vermelden ze veelal ook de stand van zaken met betrekking tot de doelstellingen. Op het gebied van 'planet' zien we organisaties die, zelfstandig of in groepsverband, onderzoek verrichten naar duurzame oplossingen voor de maatschappij. Hier zal in de volgende paragraaf ook aandacht aan worden geschonken. Vaak gaat het om duurzame energie, of projecten om duurzaamheid te stimuleren.

Een verklaring voor het feit dat er meer aandacht gaat naar de p van 'planet' dan naar de andere p's kan zijn dat het milieu een steeds belangrijkere rol gaat spelen in de hedendaagse samenleving. Ook op dit gebied zijn zowel voor- als tegenstanders, maar over het algemeen kunnen we stellen dat steeds meer mensen het er mee eens zijn dat er maatregelen moeten komen om het milieu te ontzien. Enerzijds door de vervuiling tegen te gaan, en anderzijds omdat we met elkaar inzien dat de voorraden in de wereld eindig zijn. Hier is ook de definitie van duurzaamheid op gebaseerd. 'Voorzien in de behoeften van nu, zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen.' (mvoblikopener.nl, 2009) Dit geldt niet alleen voor organisaties, maar voor de gehele maatschappij. Wanneer er met verschillende willekeurige personen uit die maatschappij wordt gepraat over dit onderwerp zien we dat er over het algemeen een groter bewustzijn heerst onder de jonge generatie, dan onder de oudere. Wellicht is dit te verklaren door het feit dat zij een grotere kans hebben de eventuele uitputting van grondstoffen mee te zullen maken dan oudere mensen. Bovendien lijken jongeren vaak flexibeler en meer open te staan voor veranderingen. Door deze grotere bewustwording krijgen duurzaamheid en klimaat meer aandacht. Hieruit blijkt dat het onderwerp steeds belangrijker wordt gevonden in de samenleving wat initiatieven als de Klimaattop, gehouden in December 2009, bevestigen. Deze klimaattop liet echter ook zien dat er grote verdeeldheid heerst over de mate waarin landen doelstellingen willen stellen ten aanzien van CO₂-reductie. Op dat gebied behoort Nederland zeker tot de koplopers. Echter, als we breder kijken dan CO₂-reductie, zien we dat Nederland leuk meedoet, maar niet echt tot de koplopers behoort. Kijkend naar de Dow Jones Sustainability Index zien we dat Europese concurrenten van Koninklijke BAM Groep voorop lopen. Vooral in Engeland is men al ver op dit gebied. Daarom zal in dit onderzoek ook af en toe worden verwezen naar Engelse initiatieven.

Een andere verklaring voor de grotere belangstelling voor de p van 'planet' ten opzichte van de andere p's, is misschien gelegen in het feit dat activiteiten op het gebied van duurzaamheid veelal kostenbesparingen met zich meebrengen. Dit kunnen besparingen op de korte termijn zijn (dubbelzijdig printen), maar ook besparingen op de lange termijn

(duurzaam bouwen). Deze besparingen zijn doorgaans bij elke organisatie welkom. Hierdoor kunnen ze bouwen aan een positief imago zonder er uiteindelijk al te veel geld in te hoeven steken.

3.2.3. Veelal actief op 'eigen terrein'

Een ander punt wat opviel is dat organisaties op het gebied van MVO vaak 'dicht bij de deur blijven'. Dit betekent dat de meeste organisaties activiteiten ontplooiën op 'hun eigen gebied'. Hierbij kan gedacht worden aan (energieleverende) nutsbedrijven die vooral onderzoek doen naar mogelijkheden op het gebied van energiebesparing en duurzame energie. Zo zijn een aantal energiebedrijven bezig het elektrisch rijden te stimuleren. Zij willen hiervoor, de komende jaren, duizenden laadplaatsen door Nederland creëren. Een ander voorbeeld is een organisatie die veel vrachtwagens op de weg heeft rijden en voorlichting geeft op basisscholen over de gevaren van deze vrachtwagens in het verkeer. Bij waterleidingmaatschappijen zien we vooral activiteiten op het gebied van milieu en initiatieven waarbij waterputten worden geslagen in ontwikkelingslanden om ook daar de bevolking van schoon drinkwater te voorzien. Het slaan van deze watervoorzieningen lijkt een vorm van 'vrijwilligerswerk', maar hier zijn gelden uit verschillende fondsen voor beschikbaar. Uiteindelijk is het dan de bedoeling dat een lokaal op te zetten waterbedrijf de activiteiten gaat overnemen.

[.....]

Veelal hebben we het over veiligheid ten aanzien van de werknemers van de desbetreffende organisatie, maar bij de netwerkbedrijven, die het gas- en/of elektriciteitsnetwerk in Nederland onderhouden, ziet men hygiëne ook als een belangrijke factor van veiligheid.

Deze waarnemingen lijken allemaal vrij eenvoudig te verklaren. Organisaties denken doorgaans vooral aan haar eigen belangen. Vandaar dat het niet vreemd is dat een energiemaatschappij onderzoek doet naar de mogelijkheden van het elektrisch rijden. Mocht dit in de toekomst een stabiele vorm van vervoer worden, groeit de vraag naar elektriciteit, wat het resultaat van die organisatie logischerwijs ten goede zal moeten komen.

Daarbij zullen de meeste organisaties beginnen met activiteiten waarop de meeste 'winst' te behalen is. Hierbij doel ik op de winst ten aanzien van een van de drie p's van Elkington. Zo zullen organisaties die relatief gezien veel CO₂ produceren, proberen hier een inhaalslag te maken door energiebesparende initiatieven en bijvoorbeeld de inkoop van groene stroom. Organisaties die actief zijn in een branche waar relatief gezien veel ongevallen gebeuren, zullen zich vooral inzetten op het gebied van veiligheid.

Op die gebieden waar veel resultaat te boeken valt, zal dan ook - vaak al met kleine inspanning - een verbetering plaatsvinden. Naarmate een organisatie vordert op het

gebied van MVO, zullen ook omvangrijkere initiatieven plaats gaan vinden, waarmee meer tijd en middelen gemoeid zijn.

3.2.4. Verwachtingen t.a.v. leveranciers

Bij organisaties die al op verschillende gebieden meerdere initiatieven nemen op het gebied van MVO zien we veelal ook verwachtingen ten aanzien van hun leveranciers. Zoals we in een eerdere paragraaf hebben gelezen kunnen we dit feitelijk alleen verwachten bij de grotere organisaties, omdat zij hier zowel de 'macht' als de middelen voor kunnen hebben. Deze verwachtingen ten aanzien van leveranciers kunnen we tegenkomen in de vorm van een, al dan niet strenge, leverancierscode, maar ook in de vorm van [.....]. [.....] Dit kan bij een enkele organisatie vrij ver gaan door het maandelijks aan laten leveren van gegevens over ongevallen en bijna-ongevallen. Deze veiligheid kunnen we scharen onder 'people' wanneer we kijken naar de 3 p's van Elkington. Op het gebied van 'planet' zien we voornamelijk [.....] terug komen als we kijken naar de verwachtingen van opdrachtgevers ten aanzien van hun leveranciers. Verder wordt er wel eens over duurzaamheid gesproken in leverancierscodes en is de overheid verplicht om duurzaam in te kopen. Echter, zo ver als [.....] gaat in haar eisen ten aanzien van leveranciers, gaat momenteel nog geen enkele opdrachtgever.

Deze ontwikkelingen – de eisen ten aanzien van leveranciers – zijn een begin in de ketenverantwoordelijkheid die steeds meer organisaties gaan nemen. Veelal zien we dat organisaties een ontwikkeling als ketenverantwoordelijkheid pas gestalte geven wanneer ze binnen de organisatie al diverse initiatieven hebben afgerond op de verschillende gebieden van MVO. Toch hoeft dit niet altijd op te gaan. [.....] bij de vestiging in Ootmarsum geweest om de maatregelen op het gebied van kwaliteit te 'auditeren'. Hieruit bleek dat BAM Infratechniek op dit gebied [.....]. Dit voorbeeld toont aan dat organisaties voorwaarden ten aanzien van hun leveranciers kunnen stellen, terwijl ze zelf wellicht nog niet eens aan die voorwaarden kunnen voldoen. [.....], die op dit gebied nog van alles zal opzetten, en waarschijnlijk sommige stappen wat sneller zal doorlopen. Wellicht ligt hier ook de verklaring voor bovenstaande. Ze hebben namelijk BAM Infratechniek naderhand gevraagd om een presentatie te geven over hun activiteiten op het gebied van kwaliteit. Na een dergelijke audit kan een organisatie zowel inzicht krijgen in haar keten als in de activiteiten die het zelf nog kan nemen om beter maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Toch zien we doorgaans dat de organisaties die verwachtingen ten aanzien van leveranciers vastleggen in een code of op een andere manier een verantwoorde keten op willen bouwen, zelf al op verschillende gebieden activiteiten ondernemen. Pas dan zullen de meeste organisaties verder kijken dan de grenzen van de organisatie, waar soms veel

winst te behalen is. [.....] Wanneer BAM Infratechniek dus vooruitstrevend wil zijn op het gebied van MVO, zijn er in het ketendenken nog mogelijkheden te vinden.

3.2.5. Overheid als opdrachtgever

Bij de overheid zien we ook vooral het onderdeel 'planet' terugkomen. Dit uit zich vooral in haar inkoopbeleid, dat zich kenmerkt door duurzaam inkopen. 'In 2010 wil de rijksoverheid 100% duurzaam gaan inkopen. Gemeenten gaan voor 75% in 2010 en 100% in 2015. Provincies en waterschappen willen in 2010 voor 50% duurzaam inkopen.' (marktplaatsduurzaaminkopen.nl, 2010) Dit betekent dat, als je opdrachtnemer van de overheid wilt blijven, je aan moet kunnen tonen dat je voldoet aan de overheidscriteria voor duurzaam inkopen. De gemeenten zullen 'slechts' 75% duurzaam gaan inkopen, maar ook hier is het verstandig aan de criteria te voldoen. Om hun percentage te behalen, zullen ook de gemeenten – waar het enigszins kan – de voorkeur geven aan organisaties die voldoen aan de overheidscriteria. Deze criteria bestaan uit selectie-eisen, minimumeisen en gunningscriteria. Selectie-eisen zijn eisen waar de aanbiedende partij aan moet voldoen om in aanmerking te komen voor een opdracht. Aan minimumeisen moet het product of de dienst minimaal voldoen om in aanmerking te komen voor een opdracht en de gunningseisen zijn wensen van de opdrachtgever, waarbij op basis van de Economisch Meest Voordelige Aanbieding (EMVI) beoordeeld wordt wie de opdracht gegund wordt. (PPT BAM Infraconsult, 2009)

Toch blijft het bij de overheid niet alleen bij het onderdeel 'planet'. Op 9 Oktober 2009 heeft de ministerraad ingestemd met internationale sociale criteria voor duurzaam inkopen. (vrom.nl, 2009) Dit betekent dat de overheid bij haar inkoopbeleid ook gaat letten op het onderdeel 'people'. 'Bij dit onderdeel zal vooral worden gekeken naar het toepassen van de mensenrechten en de 4 fundamentele normen (afkomstig van de International Labour Organization), zoals bescherming tegen kinderarbeid en discriminatie. Deze aanvullende ILO-normen en de fair trade-norm gaan voor een beperkt aantal producten gelden. Het gaat om normen als redelijke werktijden, veilige werkplek en leefbaar loon. Voor welke producten dat gaat gelden, is nog niet bekend. Het zullen in ieder geval producten zijn waarvoor een keteninitiatief als Max Havelaar bestaat.' (vrom.nl, 2009) Deze nieuwe criteria op het sociale vlak zijn niet schokkend, waardoor het voor BAM Infratechniek waarschijnlijk geen directe problemen oplevert. Het is echter wel duidelijk dat MVO nog in de lift zit, en dat er steeds meer en hogere eisen worden gesteld door de grotere opdrachtgevers als de overheid.

Wat in deze context ook belangrijk is, is dat niet alleen gemeenten, provincies en andere publieke organisaties zich dienen te conformeren aan de regels met betrekking tot duurzaam inkopen, maar ook [.....]. Ook van deze opdrachtgever kan men eisen gaan verwachten ten aanzien van onder andere duurzaamheid. [.....]

3.3. Conclusie

Tijdens het zoeken naar informatie op het internet en de gevoerde gesprekken ontdekte ik dat er toch aanzienlijke verschillen kunnen zijn tussen hetgeen organisaties uitdragen op het internet en wat ze in de praktijk daadwerkelijk ondernemen op het gebied van MVO. (zie tabel 1 in de bijlage) Dit hoeft niet alleen te gebeuren op een manier dat organisaties meer uitdragen dan ze doen, maar kan ook betekenen dat niet alles wat op MVO-gebied wordt ondernomen op internet te vinden is. Dit zien we vooral bij organisaties die wel MVO-activiteiten ondernemen, maar dit niet als samenhangend beleid hebben ontwikkeld. Zij zien waarschijnlijk bepaalde zaken als 'normaal' en doen dat niet onder het mom van MVO. Dit zien we bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, het onderwerp waar tegelijkertijd ook de meeste verwachtingen ten aanzien van leveranciers gelden. Verwachtingen die zich niet alleen beperken tot de veiligheid van het personeel, omwonenden, gasten of andere gebruikers, maar ook zaken als kinderarbeid en arbeidsvoorwaarden kunnen omvatten. Daarnaast zien we dat de focus vooral ligt op de p van 'planet'. Wanneer ondernemingen hun MVO-activiteiten belichten, hebben ze het veelal over hun activiteiten ten behoeve van het milieu. Hier zien we vooral dat duurzaamheid en CO2-reductie aandacht krijgen, wellicht ook omdat dit vaak financiële besparingen met zich meebrengt. Wanneer organisaties voornoemde hebben doorlopen lijkt een volgende stap de ketenverantwoordelijkheid te zijn. Momenteel zien we dit vooral bij de grotere organisaties. Zij lopen veelal voorop en om bij te blijven is het verstandig deze ontwikkelingen nauwlettend te volgen. Tenslotte kunnen we ons afvragen of dit alles gebeurt vanuit de gedachte goed te zijn voor mens en milieu, of dat organisaties het zien als een manier om zelf beter te worden. In het volgende hoofdstuk wordt hier ook op ingegaan. [.....] Hierdoor zou je je af kunnen vragen of de activiteiten niet louter gebeuren vanuit bedrijfskundig oogpunt. Het lijkt dan wellicht hypocriet, maar in principe luisteren de meeste organisaties enkel naar de vraag vanuit de samenleving. En dat is belangrijk voor een duurzaam bestaan. Daarbij zal uiteindelijk het gevolg hetzelfde zijn als dat wanneer organisaties dit puur deden 'vanuit hun hart'. Zowel de mensen als het milieu profiteert hiervan. Bij MVO snijdt het mes dus in principe aan twee kanten!

4. Ontwikkelingen vanuit Koninklijke BAM Groep

Wanneer voor BAM Infratechniek de ontwikkelingen op het gebied van MVO in kaart moeten worden gebracht, is het niet voldoende om alleen te kijken naar de opdrachtgevers. BAM Infratechniek is immers een onderdeel van Koninklijke BAM Groep, dus zullen we ook de ontwikkelingen vanuit de Groep mee moeten nemen in het onderzoek. Wat betreft het MVO-beleid kunnen we stellen dat er veelal sprake is van tweerichtingsverkeer. Zo bepaalt de Groep in grote lijnen het MVO-beleid, waardoor BAM Infratechniek zich dient te conformeren aan bepaalde regels en richtlijnen. De doelstellingen worden echter veelal gezamenlijk met de werkmaatschappijen bepaald, zodat ze afgestemd zijn op de verschillende omstandigheden van de bedrijven. De Groep drukt op die manier een belangrijke stempel op het MVO-beleid van haar werkmaatschappen en diens bedrijven. De ontwikkelingen binnen Koninklijke BAM Groep weerspiegelen vanzelfsprekend (grotendeels) de ontwikkelingen vanuit de maatschappij. MVO doe je uit overtuiging, maar waarschijnlijk ook vanuit de steeds hogere eisen die de samenleving stelt aan organisaties. Vandaar dat in dit hoofdstuk ook enkele ontwikkelingen vanuit de maatschappij zijn opgenomen. Deze ontwikkelingen zijn zichtbaar geworden gedurende mijn werkzaamheden aan deze opdracht, maar ook bij het verzamelen van informatie op internet en door het bestuderen van zaken als het duurzaamheidsverslag en andere documenten. Tenslotte heb ik tijdens een gesprek met de heer van Beek, directeur Corporate social responsibility van Koninklijke BAM Groep nog nadere gegevens gekregen.

4.1. Definitie MVO vanuit Koninklijke BAM Groep

In hoofdstuk 2 werd al duidelijk dat veel verschillende definities proberen weer te geven wat MVO omhelst. Vandaar dat het gesprek met de heer van Beek begon met de vraag welke definitie Koninklijke BAM Groep hanteert. Zoals ook in het duurzaamheidsverslag van 2008 staat, verstaat de Groep het volgende onder MVO: 'Bij onze strategische besluitvorming blijven wij enerzijds een afweging maken tussen belangen op korte en lange termijn en anderzijds sociale, milieu- en economische overwegingen integreren.' Deze definitie kan aangevuld worden met: 'Wij hechten aan een open dialoog met degenen die door onze activiteiten worden geraakt, en aan tijdige en effectieve communicatie met onze externe belanghebbenden. Dat is wat wij verstaan onder onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.'

Ook in deze definitie zien we in het eerste deel vrij expliciet de 3 P's van Elkington terugkomen in de sociale, milieu- en economische overwegingen. In het tweede deel van de definitie zien we dat BAM graag in dialoog treedt met iedereen die door hun

activiteiten worden geraakt. Dit betekent dat er niet alleen gedacht wordt aan eigen werknemers, maar bijvoorbeeld ook aan opdrachtgevers en –nemers, de omgeving waarin gebouwd wordt en milieugroeperingen. Door deze belanghebbenden te betrekken in het ondernemerschap wordt er ook inhoud gegeven aan de P's van Elkington. Deze P's heeft de Groep echter vervangen door gelijkwaardige M's. Welke M's dit zijn en hoe deze worden uitgewerkt, wordt beschreven in de volgende paragraaf.

4.2. Van strategie naar werkvloer

Met alleen een definitie van MVO komt een organisatie niet ver op dat gebied. MVO zal uiteindelijk in de gehele organisatie doordrongen moeten worden. Binnen Koninklijke BAM Groep gebeurt dat vanuit de strategische agenda die is opgesteld aan de hand van de Missie van BAM. Vanuit deze strategische agenda zijn een zevental ondernemingsprincipes opgesteld, die het vertrekpunt vormen voor het ontwikkelen en implementeren van het beleid en de procedures. De ondernemingsprincipes zijn onderverdeeld naar Mensen, Milieu en Meerwaarde, die de drie P's van Elkington vertegenwoordigen. Dit is op onderstaande manier gebeurd:

4.2.1. Ondernemingsprincipes.

- Mensen: respectvolle omgang met opdrachtgevers, medewerkers en gemeenschappen
 1. Opdrachtgevers: Wij streven naar tevreden klanten
 2. Omgevingscommunicatie: Wij bevorderen goede contacten met onze omgeving
 3. Medewerkers: Wij staan voor onze medewerkers
 - Gezondheid en veiligheid
 - Gelijkheid en diversiteit
 - Opleiding en ontwikkeling
- Milieu: Wij onderkennen onze verantwoordelijkheid met het oog op toekomstige generaties
 4. Milieu: Wij streven ernaar onze milieuprestaties te verbeteren
 5. Energie en hulpbronnen: Wij zullen de efficiency verhogen
- Meerwaarde: creëren van economische waarde
 6. Ondernemingsintegriteit: Wij staan voor eerlijk zakendoen
 7. Innovatie: Wij innoveren om evenwichtige duurzame oplossingen te vinden

4.2.2. Prioriteiten

Omdat een organisatie niet alle punten tegelijk op een goede manier kan uitwerken zijn er een aantal uitgekozen die de komende tijd prioriteit hebben voor de Groep. Deze komen ook in de 'Strategische agenda 2010-2012' terug en zijn:

1. Aanhoudende aandacht voor veiligheid en gezondheid

2. Onderzoek en vermindering van onze CO₂-emissie
3. Afvalvermindering
4. Diversiteit
5. Integriteit
6. Community engagement

Van deze prioriteiten zijn de eerste drie van belang voor alle werkmaatschappijen, de Nederlandse werkmaatschappijen krijgen ook te maken met de vierde en vijfde prioriteit, en de laatste prioriteit is opgesteld voor de Engelse werkmaatschappijen.

Bij deze prioriteiten worden Key Performance Indicators (KPI's) opgesteld, zodat resultaten meetbaar zijn en er doelstellingen aan gekoppeld kunnen worden. De doelstellingen worden deels samen met de werkmaatschappijen ontwikkeld, zodat ze er een gevoel bij hebben en ze praktisch zijn. De werkmaatschappijen dragen zelf de verantwoordelijkheid dat de onderliggende bedrijven/onderdelen een bijdrage leveren aan het geheel.

4.2.3. Tools

Om de doelstellingen te behalen is het noodzakelijk de KPI's in kaart te kunnen brengen. Daarom zijn er vanuit de groep verschillende 'tools' ontwikkeld voor het meten van bijvoorbeeld de CO₂-uitstoot en zaken op het gebied van veiligheid. Deze 'tools' krijgen werkmaatschappijen aangereikt om bepaalde zaken in kaart te brengen. Een voorbeeld van een dergelijke 'tool' is de CSR-rapportage. In deze rapportage moet elk onderdeel van Koninklijke BAM Groep gegevens bijhouden over haar CO₂-uitstoot en verschillende soorten afval. Op deze manier kan per onderneming bekeken worden hoeveel CO₂ er op welke manier is uitgestoten. Dit maakt het een stukje eenvoudiger om te zien waar het meest efficiënt op CO₂ kan worden bespaard. Hierdoor kunnen de doelstellingen gericht gesteld worden, zodat deze bij de ondernemingen meer gaan leven, waardoor die zich vaak beter inzetten de doelstellingen te halen.

Een andere 'tool' is de Safety Awareness Audit. Met behulp van deze audit wordt gemonitord in hoeverre het veiligheidsmanagementsysteem van werkmaatschappijen voldoet aan de door de Raad van Bestuur vastgelegde richtlijn. Daarbij geeft deze auditprocedure aan waar verbeteringen in het veiligheidsmanagementsysteem mogelijk zijn. Ook deze 'tool' helpt aan de doelstellingen te voldoen, omdat met de verbeterpunten een groter bewustzijn ten aanzien van veiligheid gecreëerd kan worden. Hierdoor gaan mensen veelal veiliger werken, wat zou moeten leiden tot minder ongevallen. Tijdens een gesprek met een van de directeuren werd ook vermeld dat veiligheid gezien kan worden als een minimumeis. Als een werk niet veilig is, gaat er niet gewerkt worden. Een ander voorbeeld dat aangeeft dat veiligheid binnen de groep als

heel belangrijk wordt ervaren is dat de Raad van Bestuur eerst de veiligheidscijfers bespreekt, en pas daarna de financiële cijfers.

4.3. Andere ontwikkelingen

De activiteiten ten aanzien van MVO bij Koninklijke BAM Groep blijven niet beperkt tot het laten invullen van zaken die bijdragen aan het behalen van de geplande doelstellingen. Zo participeert de Groep in enkele initiatieven die bijdragen aan de prioriteiten op het gebied van MVO en zijn er ook andere 'regels' waaraan werkmaatschappijen zich dienen te conformeren. Hierbij kun je denken aan het gebruik van FSC-papier en FSC-hout waar mogelijk, het tanken van 'Fuel Save' bij Shell, de verplichte keuze van bedrijfswagens met een A-, B-, of C-label en de individuele berijder-rapportage die informatie bevat over aspecten die nauw verweven zijn met het veilig gebruik van een (lease)auto en de belasting van ons milieu.

Naast deze door BAM opgestelde 'regels', participeert de Groep ook in andere initiatieven. Zo is BAM een van de initiatiefnemers van stichting Bewuste Bouwers. Deze stichting heeft een keurmerk ontworpen dat moet bijdragen aan een beter imago van de bouwsector door een impuls te geven aan de relatie van bouwplaatsen met hun omgeving. Het keurmerk stimuleert goede communicatie met de omgeving van bouwlocaties en maakt de professionaliteit op bouwplaatsen zichtbaar. Het uitwisselen van goede en praktische oplossingen tussen bouwplaatsen onderling zal de gemiddelde kwaliteit van grote en kleine bouwplaatsen verhogen. Het keurmerk wordt per bouwplaats uitgedeeld, wanneer de bouwplaats voldoende scoort op de volgende punten: bewust, veilig, betrokken, verzorgd, correct, sociaal en attent. (bewustebouwers.nl, 2010)

Een ander initiatief waaraan Koninklijke BAM Groep deel heeft genomen was de formulering van leidende principes voor de omgang met gespecialiseerde aannemers, toeleveranciers, installateurs en andere partners in de bouw. Doel hiervan was professionele samenwerking en ketenverantwoordelijkheid in de bouw te bevorderen met als uitgangspunt het verbinden van het economische principe met kernwaarden als maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, transparantie en duurzaamheid. (gmb.eu, 2010)

Daarnaast zijn er ook initiatieven waarin BAM niet (alleen) participeert als Groep, maar waar (ook) individuele werkmaatschappijen aan deelnemen. Zo is BAM Infratechniek bijvoorbeeld aangesloten bij onder andere 'Bouwend Nederland', een vereniging van bouw- en infrabedrijven, 'Uneto-VNI', een ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel en SBIB, een stichting die het integriteitsbeleid van ondernemingen in de bouw ondersteunt, dit zichtbaar maakt voor derden en toezicht houdt op de naleving van de integriteit. Deze organisaties willen MVO

ook stimuleren onder haar leden, mede om het imago van bouwbedrijven en de bouwsector in het algemeen te verbeteren. Zo heeft 'Uneto-VNI' een MVO-platform opgezet die aangesloten bedrijven helpt MVO en duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering en probeert 'Bouwend Nederland' duurzaamheid vaker mee te laten spelen in aanbestedingen, zodat bouwers zich ook hierop kunnen onderscheiden. Samenwerking wordt steeds belangrijker om de kansen op het gebied van MVO te benutten. Ook wordt er geconstateerd dat organisaties in de bouwsector al jaren actief zijn op bepaalde gebieden van MVO die in de sector als belangrijk worden gezien. Veel bouwers besteden al jaren aandacht aan de arbeidsomstandigheden en de veiligheid van het personeel. (bouwendnederland.nl & unetovni.nl, 2010) Dit onderstreept nog eens het feit dat activiteiten op MVO-gebied veelal verschillen per sector, dat in het vorige hoofdstuk ook aan de orde is geweest.

4.4. De maatschappij en MVO

In de inleiding van dit hoofdstuk is al vermeld dat de samenleving steeds hogere eisen stelt aan organisaties op het gebied van onder andere omgang met werknemers en omgang met het milieu. Tijdens het gesprek met de heer van Beek werd duidelijk dat dit betekent dat er hogere eisen op het gebied van MVO gesteld worden. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan afgestudeerden die de voorkeur geven aan organisaties die actief zijn op het gebied van MVO, aan de bewustwording van de rol van de mens in klimaatverandering en uitputting van grondstoffen, maar ook aan druk vanuit grote fondsen. Deze fondsen kijken in toenemende mate naar de verantwoordelijkheden die organisaties nemen op de gebieden van MVO. Wanneer er volgens hen voldoende aandacht is voor MVO zullen ze eerder de aanbeveling doen te investeren in de organisatie, dan wanneer ze vinden dat deze te weinig aandacht schenkt aan het onderwerp. Dit gebeurt niet (louter) vanuit de overtuiging van investeerders dat zij op deze manier een steentje bijdragen aan MVO, maar (ook) vanuit het feit dat organisaties die relatief veel activiteiten ontplooiën op MVO-gebied, vaak winstgevender zijn dan hun concurrenten die dat in mindere mate doen. Hierbij kan de vraag worden gesteld of dit direct met elkaar verband houdt. Het is immers zo dat grote organisaties veelal meer activiteiten met betrekking tot MVO ontplooiën dan kleinere organisaties, en grotere organisaties kunnen vaak profiteren van schaalvoordelen, waardoor ze minder kosten hoeven te hebben en daardoor hogere winsten kunnen behalen. We zien echter ook dat een besparing op afval en CO₂ vaak leidt tot een financiële besparing en logischerwijs zouden organisaties die veel aandacht schenken aan veiligheid, een lager ziekteverzuim kennen, wat ook positief is voor de financiën van een organisatie. Dit betekent dat het voor organisaties vaak lucratief kan zijn te kijken welke mogelijkheden er voor hen zijn

op MVO-gebied. Daarnaast kan het op den duur wel grotere gevolgen hebben voor imago's van bedrijven die zich helemaal niet bezighouden met MVO, zoals ook diverse ondernemersorganisaties beweren. Dit besef groeit bij steeds meer mensen. Zowel uit het gesprek met de heer van Beek als uit de gesprekken met de diverse directeurs wordt dit duidelijk. Een uitspraak als 'Iedereen snapt dat je wel aan MVO moet 'doen' als beursgenoteerde onderneming' werd dan ook in vrijwel elk gesprek genoemd. Het werd dan ook door iedereen als 'normaal' beschouwd dat MVO zo'n belangrijk issue is binnen Koninklijke BAM Groep. Dit is goed om op te merken, want de heer van Beek gaf ook aan dat de Groep in de sector binnen Nederland wellicht nog voorop loopt op dit gebied, maar dat andere grote bouwondernemingen snel volgen. Het toetreden op [.....] werd hierbij als voorbeeld aangehaald. Hoewel BAM-werkmaatschappijen als eerst [.....] betraden, werden zij vlot gevolgd door concurrenten. Dit laat zien dat zij hun zaken wat betreft MVO misschien beter voor elkaar hebben dan aanvankelijk gedacht werd, en dat de 'voorsprong' van Koninklijke BAM Groep toch niet zo groot is. Als we dat doortrekken naar de positie van BAM in Europa, wordt dit beeld bevestigd. De Dow Jones Sustainability Index (DJSI) is een toonaangevende index en voorbehouden aan bedrijven met de beste totaalscore op zowel het economische, maatschappelijke als sociale vlak in hun sector. (aegon.nl & kpn.com, 2010) Het meet derhalve de scores op het gebied van MVO. In deze index wil BAM op den duur in de top 10 terecht komen. Dit houdt ook in dat de Groep momenteel niet bij de top van Europa behoort. Er zijn daarom verbeteringen nodig om deze doelstelling waar te maken. Omdat de organisaties die momenteel wel in de top 10 staan ook niet stil zullen blijven zitten, kunnen we stellen dat Koninklijke BAM Groep hier als het ware zowel een 'achterstand' in moet halen als een 'voorsprong' op moet bouwen, wil het in de top 10 van de DJSI belanden. Om dit te bereiken zullen de verschillende werkmaatschappijen van BAM zich hier gezamenlijk voor in moeten zetten. Naar mijn mening zal dit ook voor BAM Infratechniek leiden tot meer inspanningen op het gebied van MVO.

4.5. Conclusie

Het mag duidelijk zijn dat Koninklijke BAM Groep vrij actief is op het gebied van MVO. Hier kan BAM Infratechniek ook gebruik van maken, maar het betekent eveneens dat op verschillende gebieden gegevens aangeleverd dienen te worden. De Groep stelt daarom ook regels en doelstellingen op voor haar onderliggende bedrijven. Hiervoor worden echter wel ondersteunende tools geleverd, die het makkelijker maken ontwikkelingen inzichtelijk te maken en aan de Groep aan te leveren. Koninklijke BAM Groep bepaalt in grote lijnen het beleid, en de bedrijven mogen daaraan hun eigen invulling geven zolang het past binnen het beleid de Groep.

5. Verhouding van de ontwikkelingen

Zoals vermeld zijn er verscheidene 'trends' zichtbaar in activiteiten op het gebied van MVO bij de verschillende organisaties. In dit hoofdstuk zullen – op basis van het verkennend onderzoek naar MVO bij opdrachtgevers – de verhoudingen tussen de verschillende gebieden, activiteiten, en instrumenten duidelijk worden. Hierdoor zullen een aantal trends zichtbaar worden, wat van belang is voor het vervolg van het onderzoek. Zo kunnen namelijk gerichte doelstellingen worden geformuleerd, bij een beleid dat BAM Infratechniek gaat volgen op het gebied van MVO.

5.1. Overzicht

In hoofdstuk 2 werd MVO geïntroduceerd. Daar werd helder dat veel activiteiten vallen onder de drie P's die geïntroduceerd zijn door Elkington. Vervolgens werd in hoofdstuk 3 bekeken wat de opdrachtgevers van de BAM Infratechniek bedrijven ondernemen op het gebied van MVO. Hierbij werden trends en ontwikkelingen besproken, waardoor de P's van Elkington onderverdeeld konden worden in een tiental deelgebieden. Dit werd eveneens inzichtelijk in tabel 2 van de bijlage waar per organisatie is aangegeven op welke deelgebieden zij al dan niet actief zijn. In hoofdstuk 4 werd ingegaan op het beleid dat Koninklijke BAM Groep voert op het gebied van MVO. Uit de informatie van hoofdstuk 3 en 4 zijn verschillende ontwikkelingen te bespeuren van organisaties die opdrachtnemers stimuleren MVO-activiteiten te ondernemen. Een aantal van hen ontwikkelt hiervoor speciale 'instrumenten' of 'modellen'. De verhouding tussen deze

		Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen																																								
Onderverdeling naar de aspecten van de 'Queens Award'		Social Dimension					Environmental Dimension					Leadership and Management				Economic dimension																										
Onderverdeling naar de P's van Elkington		People					Planet					Profit																														
Deelgebieden		Veiligheid		Opleiding & Ontwikkeling		Diversiteit & Gelijkheid		Hinder	CO2-uitstoot			Afvval		Duurzaamheid	Innovatie		Transparantie & Integriteit		Inkoop-beleid																							
Aspecten		Personeel	Omgeving	Inzicht (rapportage)	Doelstellingen	Eigen personeel	Ander* personeel	Mogelijkheden	Verplichtingen	Geslacht	Afkomst	Arbeids handicaps	Leeftijd	Seksuele oriëntatie	Anderzijds	Bewust	Geluidsoverlast	Bereikbaarheid	Inzicht	Doelstellingen	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Inzicht	Doelstellingen	Preventie	Hergebruik	Recycling	M.b.t. gebouwen	M.b.t. wagenpark	M.b.t. bedrijfsvoering	Alternatieve energie	Initiatieven Bouw	Wagenpark	Duurzaamheidsverslag	Jaarverslag	Website	Milieubeleid	Sociaal beleid	Leverancierscode	Milieueisen	Sociale eisen

ontwikkelingen worden in tabel 3 van de bijlage (zie deels hierboven) inzichtelijk gemaakt. Deze tabel geeft eveneens de samenhang tussen verschillende 'theorieën' weer. We zien hoe de tien deelgebieden onder te verdelen zijn naar zowel de P's van Elkington als de dimensies van 'The Queens Award', een prestigieus award in Engeland met betrekking tot MVO. Om concreter te werken zijn de deelgebieden, vanuit de informatie uit het verkennend onderzoek bij opdrachtgevers, onderverdeeld in verschillende aspecten. Hetzelfde is gedaan met de instrumenten. Zo kan voor elk instrument duidelijker aan worden gegeven op welke gebieden deze eisen stelt. De

onderste rij in de tabel laat zien wat de 'overall-score' is van de instrumenten tezamen. Deze rij toont ons per aspect of er instrumenten zijn die zich hier mee bezig houden. Ervan uitgaande dat de ontwikkelaars van een instrument bepaalde waarde hechten aan de aspecten waarop hun instrument actief is, kunnen we stellen dat zij het belangrijk vinden dat hun opdrachtnemers enige activiteiten ontplooiën op deze aspecten. Als we dan naar de tabel kijken, zou dat betekenen dat de verschillende ontwikkelaars van de instrumenten tezamen belang hechten aan de oranje gemarkeerde aspecten van de tabel. Daarom is het voor BAM Infratechniek raadzaam om in ieder geval deze aspecten in overweging te nemen bij het ontwikkelen van een MVO-beleid.

5.2. Ontwikkelingen

In tabel 2 werd al helder dat de meeste activiteiten plaatsvinden in de deelgebieden die we samen kunnen voegen onder een kopje 'milieu'. Ook wanneer we in de bijlage kijken naar hetgeen de organisaties uitdragen op het internet over hun beleid op het gebied van MVO valt op dat milieu meer aandacht krijgt dan de andere punten. Het beleid concentreert zich veelal op de p van 'planet' als we in termen van Elkington's theorie spreken. Dit wordt onderstreept door het afstudeeronderzoek van J. Kimenai (2007). Daarbij moet wellicht wel de kanttekening geplaatst worden dat het in sommige branches lastig is op andere gebieden activiteiten te ontplooiën en dit gebaseerd is op basis van verschillende 'subjectieve' gegevens. Echter, ook in de dagelijkse praktijk wordt MVO vaak aan het milieu gekoppeld. In veel gevallen is dit onterecht, want veel organisaties zijn ook actief op andere gebieden. Bij Koninklijke BAM Groep bijvoorbeeld zien we veiligheid terugkomen als een prioriteit op het gebied van MVO. Wanneer de veiligheid niet in orde is, wordt er niet gewerkt. Door dit op de agenda te houden, blijft het de aandacht krijgen die het verdiend. Deze aandacht zal tot een beter bewustzijn moeten leiden en dat, op haar beurt, weer tot lagere ongevallencijfers. Echter, naast milieu wordt er niet alleen aandacht aan veiligheid geschonken. Ook de ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel worden steeds belangrijker, net als het diversiteitbeleid van een organisatie. Tevens proberen organisaties steeds meer rekening te houden met de wensen van haar eigen personeel, en met die van de mensen uit de omgeving. Er wordt steeds vaker nagedacht hoe anderen zo weinig mogelijk hinder ondervinden van hun werkzaamheden. Op het gebied van innovatie zien we dat organisaties veel in hun 'eigen branche' actief zijn. Hiermee wordt zichtbaar dat tabel 2 doorgaans een correct beeld geeft van de activiteiten van organisaties op verschillende deelgebieden. Hierbij moet echter wel worden opgemerkt dat de activiteiten die organisaties ondernemen, niet samen hoeven te hangen met de tijd en moeite het hen kost.

5.3. 'Volgorde' ontwikkelingen

Als we een kijkje nemen in de keuken van de organisaties die relatief ver zijn op het gebied van MVO, wordt ons wellicht duidelijk wat we nog kunnen verwachten op dit gebied. Het valt namelijk op dat er een soort van 'rangorde' bestaat op 'MVO-gebied'. Organisaties die net in de wereld van MVO komen kijken, ontplooiën vooral vrij 'oppervlakkige' activiteiten. Zij besteden bijvoorbeeld aandacht aan het milieu door afval te scheiden en dubbelzijdig te printen, staan open voor werknemers die opleidingen willen volgen en zorgen wellicht nog voor een cursus veiligheid. Als organisaties een stapje verder gaan, zien we veelal dat alles wat concreter wordt. Zo proberen deze organisaties duidelijk voor ogen te krijgen wat de stand van zaken is met betrekking tot voorgaande deelgebieden. Waar ze bijvoorbeeld eerst open stonden voor werknemers die opleidingen willen volgen, brengen ze nu beter in beeld wat de mogelijkheden zijn en gaan ze werknemers actief stimuleren of verplichten opleidingen te volgen. Met betrekking tot veiligheid kunnen ongevallencijfers bijgehouden gaan worden om zo actief bezig te zijn verbeteringen door te voeren. Hetzelfde geldt voor het milieu. Er kan bijvoorbeeld worden geregistreerd wat er aan afval wordt afgevoerd, en hoeveel CO₂ er wordt uitgestoten. Hierdoor ontstaat er een beeld op welke vlakken verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Daarna zien we veelal dat er targets gesteld gaan worden. De werknemers krijgen steeds meer 'feeling' met hetgeen in kaart wordt gebracht en gezamenlijk kan een reductie teweeg worden gebracht. Tijdens deze 'fase' zien we dat organisaties elkaar steeds meer op hun verantwoordelijkheid gaan wijzen. Er worden over en weer eisen gesteld, maar ook steeds vaker samengewerkt. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van een 'tool' of 'instrument' die opdrachtnemers al dan niet verplicht zijn te behalen of bij te houden. Ook dit is zichtbaar in tabel 3 van de bijlage. In de vorige paragraaf is vermeld dat veel organisaties zich in hun MVO-beleid vooral richten tot aspecten met betrekking tot het milieu. Echter, als we naar het 'totaal' kijken, zien we dat de instrumenten gezamenlijk op bijna alle aspecten actief zijn, vooral als we ook de aspecten meewegen die als 'bijzaak' worden aangemerkt. Het is daarom raadzaam om in een MVO-beleid met al deze punten rekening te houden, maar hierbij te zorgen dat het beleid tenminste op de 'donkeroranje' aspecten stevig in elkaar zit.

5.4. Toekomstige ontwikkelingen

In de vorige paragraaf is vooral de ontwikkeling van MVO-activiteiten besproken zoals die zichtbaar is binnen verschillende organisaties. Daarin werd afgesloten met het stellen van bepaalde eisen aan de opdrachtnemers. Dit kan gezien worden als een voorbode van het ketendenken en de ketenverantwoordelijkheid die steeds meer organisaties willen nemen. Na het invoeren van deze 'ketendenken' op encyclo.nl (2010) verscheen de volgende, heldere definitie: 'Samenwerking tussen de schakels in de keten om zo

integrale processen door de hele keten te verbeteren.’ In het verkennend onderzoek zien we dat dit vaak pas gebeurd als een organisatie reeds aandacht schenkt aan de meeste aspecten die we kunnen onderscheiden binnen het MVO. Hier zien we ook dat dit vaak start met het stellen van bepaalde eisen in leverancierscodes en het verder kan gaan in het ontwikkelen van instrumenten om zaken als veiligheid of milieubelasting bij opdrachtnemers te verankeren in de bedrijfsvoering.

In Engeland zien we dat ‘community engagement’ belangrijk wordt. Een zoektocht op internet leert dat dit een zeer brede term is en als we het letterlijk gaan vertalen het iets is als een belofte jegens de gemeenschap die een organisatie aangaat. Dit kan in de vorm van het proactief verminderen van hinder in de omgeving van werken, het doneren van materiaal, het geven van advies, maar ook in het geven van voorlichting op scholen. We zouden kunnen stellen dat community engagement alles omhelt waar de maatschappij beter van wordt.

Een laatste ontwikkeling die we kunnen waarnemen is het cradle-to-cradle principe. Volgens dit principe bestaat er geen afval. Dit komt doordat er in het eerste stadium in de ontwikkeling van een product al rekening is gehouden met het volledig recyclen van het product aan het eind van haar leven. In dit principe is elk afval weer voedsel voor een ander. (cradletocradle.nl & kleureneconomie.nl, 2010) Een concept dat vrij vooruitstrevend is, en daardoor waarschijnlijk op korte termijn niet haalbaar. Wel is het goed dat we met elkaar bewust worden dat deze mogelijkheid bestaat, en dat we nadenken hoe het principe (deels) ingevoerd kan worden per werk, zo onderstreepte ook de heer van Beek het belang hiervan tijdens het met hem gevoerde gesprek. Een voorbeeld van een project waarbij men het principe van cradle-to-cradle in het achterhoofd houdt, (en niet een voorbeeld van het principe zelf) is het Olympisch Stadion dat voor 2012 in Londen gebouwd zal worden. In voorgaande ‘edities’ werd een enorm Olympisch Stadion gebouwd, waarvan de capaciteit veelal maar eenmalig volledig werd gebruikt. Het bouwwerk dat in London gebouwd zal worden, kent een capaciteit van 80.000 zitplaatsen, waarvan 25.000 vaste zitplaatsen en 55.000 zitplaatsen in een tijdelijke constructie. Na afloop van de Spelen wordt de capaciteit van het stadion gereduceerd, de tijdelijke zitplaatsen verwijderd en hergebruikt. Hierna zullen bijvoorbeeld ook toegangswegen weggehaald worden, waardoor het geheel beter in de omgeving zal passen. (imtech.nl, 2010 en gesprek drs. T. van Beek, 2010) Het cradle-to-cradle concept is veel breder dan het voorbeeld van het Olympisch Stadion, maar vooralsnog is het vooral belangrijk dat men er zich van bewust wordt dat bepaalde zaken ook anders kunnen. Deze bewustwording is belangrijk op alle gebieden die MVO omhelzen.

5.5. Bewustwording

Zoals het voorgaande voorbeeld wellicht al duidelijk maakte, zie ik bewustwording als een centraal punt binnen MVO. Elke organisatie opereert in een andere omgeving waardoor het andere aspecten in haar bedrijfsvoering heeft waarmee ze rekening moet houden in haar MVO-beleid. Dit wordt onderstreept door van Marrewijk (2002), die MVO als een 'custom-made process' ziet. Belangrijk is dat een organisatie bewust is van de impact van haar handelen en dit op de verschillende deelgebieden van MVO zo optimaal mogelijk invult. Als een organisatie bijvoorbeeld activiteiten ontplooit die een aanslag plegen op het milieu, is het goed hiervan op de hoogte te zijn. Mogelijk kan de organisatie haar consequenties op het milieu in kaart brengen en zodoende kijken waar de mogelijkheden liggen deze gevolgen te verminderen. Door bewustwording zal in volgende afwegingen binnen de organisatie de kans groot zijn dat de impact op het milieu mee wordt genomen in beslissingen.

Dezelfde organisatie kan wellicht werkzaamheden verrichten die 'niet risicovol' zijn, en bij voorbaat al veilig voor het personeel en de omgeving. Dan is het niet zinvol om binnen de organisatie uitgebreide veiligheids-audits uit te voeren. Daarbij is de kans dan groot dat dit door het personeel als 'belachelijk' of 'onzinnig' zal worden opgevat. Tijdens een gesprek met een van de directeurs werd ook nog eens aangehaald dat een MVO-beleid niet moest leiden tot 'betutteling'. Dit zal veelal leiden tot een negatieve houding onder de werknemers ten opzichte van MVO. Voor het slagen van MVO binnen een organisatie is volgens Reijnders (2006) juist een positieve houding nodig. Dit betekent dat je afwegingen moet maken waar je het beleid op focust en hoe je dit naar de mensen brengt. Een voorbeeld hierbij is te vinden bij de politie die door lijkt te slaan op het gebied van diversiteit. In dit voorbeeld is het beleid erop gericht meer vrouwen en allochtonen in de top te krijgen. Hierin ging men zo ver dat tegen een blanke man is gezegd 'dat hij "kon solliciteren tot hij blauw zag", maar dat vrouwen of allochtonen hem zouden passeren in de strijd om de baan'. (nu.nl, 2010) Dit geeft aan dat je voorzichtig moet zijn met het opstellen van targets in je beleid. Er moet bijvoorbeeld gekeken worden naar de realiteit, en de gevolgen die het met zich mee zal brengen. Door dit incident bij de politie zouden daar namelijk al tien blanke mannen het korps hebben verlaten. Dit nieuwsbericht geeft al aan dat er eventueel sprake kan zijn van ongewenste gevolgen. Ook voor een bedrijf als BAM Infratechniek. Om bijvoorbeeld diversiteit te bevorderen, zou men zich eerst moeten afvragen of hier targets aan gekoppeld moeten worden. Mocht men dan besluiten dat te doen, is het verstandig deze targets per bedrijf te stellen. [.....] Dat verwijst op zijn beurt weer naar een uitspraak van Cramer en anderen (2004) die stellen dat organisaties zelf op zoek dienen te gaan naar een 'customised' invulling van MVO, zodat de uitwerking past binnen het werkgebied en het denkbeeld van de organisatieleden. Geconcludeerd kan worden dat het per organisatie

verschillend is op welke deelgebieden ze actief kan zijn, en dat het verstandig is, voordat er targets gesteld worden, na te denken wat er mee bereikt moet worden en hoe deze doelstellingen gehaald kunnen worden.

5.6. Conclusie

In dit hoofdstuk is MVO wederom concreter gemaakt naar aanleiding van het uitgevoerde verkennende onderzoek onder opdrachtgevers. Ook werd besproken dat veel van de activiteiten bij opdrachtgevers op het gebied van milieu plaatsvinden. Dat verklaart ook waarom het merendeel van de mensen bij MVO direct aan het milieu denkt, en niet aan de andere gebieden die MVO omhelst. Organisaties die veel organiseren voor de werknemers laten vooral resultaten zien ten aanzien van veiligheid, maar ook ten aanzien van opleiding en ontwikkeling en diversiteit. Grotere organisaties zullen ook transparantie nastreven en actiever zijn op de gebieden onder 'profit'.

De tabel laat dan ook zien dat de instrumenten zich vooral richten op milieu en veiligheid. De eisen worden vaak breder gesteld, waardoor bijna op elk deelgebied een instrument 'werkzaam' is.

We zien dat verschillen op diverse manieren te verklaren zijn. Zo heeft bijvoorbeeld de grootte van de organisatie, de branche waarin de organisatie werkzaam is, maar ook hoe lang een organisatie al activiteiten op het gebied van MVO ontplooit, invloed op de aard van de activiteiten en op de manier waarop deze ingezet worden.

Er zijn verwachtingen uitgesproken over de activiteiten die we in de toekomst nog mogen verwachten op het gebied van MVO. Tenslotte werd helder dat MVO een 'custom-made' proces is, die in elke organisatie tot andere acties en uitkomsten leidt, en dat daarom bewustwording een zeer belangrijk punt is binnen MVO.

6. Betekenis voor BAM Infratechniek

In de voorgaande hoofdstukken is aangegeven op welke gebieden van MVO er ontwikkelingen te bespeuren zijn. In dit hoofdstuk zal duidelijk worden wat deze ontwikkelingen betekenen voor de bedrijven van BAM Infratechniek om daarna in te gaan op een nieuw te ontwikkelen beleid met uitvoeringsprogramma.

6.1. Tabel 'Verschillende instrumenten en hun invloed op MVO'

		Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen																																								
		Social Dimension										Environmental Dimension					Leadership and Management					Economic dimension																				
		People					Planet					Profit																														
		Veiligheid		Opleiding & Ontwikkeling			Diversiteit & Gelijkheid			Hinder		CO2-uitstoot			Afvval		Duurzaamheid		Innovatie		Transparantie & Integriteit		Inkoopbeleid																			
Deelgebieden		Personeel	Omgeving	Inzicht (apportage)	Doelstellingen	Eigen personeel	Ander' personeel	Mogelijkheden	Verplichtingen	Geslacht	Alfomst	Arbeidshandicaps	Leertijd	Seksuele oriëntatie	Anderzijds	Bewust	Geluidsoverlast	Bereikbaarheid	Inzicht	Doelstellingen	Scope 1	Scope 2	Scope 3	Inzicht	Doelstellingen	Preventie	Hergebruik	Recycling	M.b.t. gebouwen	M.b.t. wagenpark	M.b.t. bedrijfsvoering	Alternatieve energie	Initiatieven Bouw	Wagenpark	Duurzaamheidsverslag	Jaarverslag	Website	Milieubeleid	Sociaal beleid	Leverancierscode	Milieu-eisen	Sociale eisen
Aspecten																																										

In het vorige hoofdstuk is ook vermeld dat we in tabel 3 van de bijlage zien dat instrumenten op verschillende aspecten worden ingezet. Als we echter naar het totaal kijken, zien we dat voor bijna alle aspecten in de tabel een of twee instrumenten actief zijn, wat resulteert in veel oranje vakjes. Omdat deze instrumenten veelal op initiatief van een of meerdere organisaties ontwikkeld worden, mogen we stellen dat deze organisaties het belangrijk vinden dat ook andere organisaties op die aspecten actief zijn. Anders steken ze immers geen tijd en geld in het ontwikkelen van die instrumenten. Dit lijken ideële initiatieven van organisaties, maar zoals ook in hoofdstuk 3 wellicht helder is geworden, dient hierbij een kanttekening te worden gemaakt. [...] Hiermee wil ik kort aantonen dat MVO in de meeste gevallen niet (puur) uit ideël oogpunt gebeurt. In hoofdstuk 2 is het belang van MVO al aangegeven, waarbij tevens werd gesteld dat het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen evengoed uit commerciële overwegingen gebeurt.

Terugkomend op tabel 3 zien we in de 'totaal-rij' veel oranje vakjes, wat betekent dat er voor bijna elk aspect een organisatie is die het belangrijk vindt dat het onderwerp aandacht krijgt. Dit betekent dat als BAM Infratechniek een gefundeerd MVO-beleid wil opstellen, het van belang is hierbij al deze punten in overweging te nemen. Er zijn immers opdrachtgevers die 'verlangen' dat je op die punten actief bent. Hierbij is het vooral zaak aandacht te schenken aan de 'donkeroranje aspecten'. Deze komen namelijk het meest expliciet terug in instrumenten van organisaties. Om praktische redenen is het goed om te kijken of er mogelijkheden zijn bepaalde aspecten dusdanig uit te werken, dat ze waar mogelijk voor meerdere opdrachtgevers tegelijkertijd gebruikt kunnen

worden, evenals voor toekomstige nieuw te verwachten ontwikkelingen. Dit betekent dat de houding zal moeten veranderen van reactief naar proactief, zoals ook door verschillende directeuren is gezegd tijdens de gevoerde gesprekken. Alleen op die manier kun je voorop lopen op de verschillende aspecten van MVO en kost het bij invoering van nieuwe instrumenten vaak weinig moeite hieraan te voldoen.

Zoals gezegd zijn de meeste vakken in de 'totaal-rij' oranje gemarkeerd. Er zijn er echter enkele wit, vooral aspecten op het gebied van diversiteit. Dit lijkt haaks te staan op de informatie vanuit websites, want steeds meer organisaties beginnen aandacht te schenken aan bijvoorbeeld diversiteit, veelal op basis van geslacht. Toch is er een relatief eenvoudige verklaring voor te geven. Waar andere aspecten veelal een groter doel dienen, denk aan veiligheid en het imago van de bouw en aan de rol CO₂-reductie ten opzichte van klimaatverandering, is dit doel er bij bijvoorbeeld diversiteit en innovatie niet, of in mindere mate. Daarbij komt dat, op het gebied van bijvoorbeeld diversiteit, lastig targets voor andere organisaties zijn vast te leggen. Het is dan ook (bijna) onmogelijk om hier instrumenten en modellen voor te ontwikkelen. Op dit gebied zal het dan ook waarschijnlijk blijven bij bepaalde gedragscodes, waarin vermeld staat dat iedereen op dezelfde manier behandeld dient te worden.

6.2. MVO begrijpelijk voor iedereen

Om in de toekomst op een succesvolle manier maatschappelijk verantwoord te ondernemen zal het gedrag van veel mensen moeten veranderen. Voor een gedragsverandering is het volgens Reijnders (2006) noodzakelijk dat er voldoende kennis aanwezig is, en dat de houding dusdanig kan worden beïnvloed, dat een verandering van het gedrag mogelijk is. Dit wordt onderstreept in het onderzoek van Kimenai (2007) waar sommige respondenten hebben aangegeven MVO onduidelijk en ambigue te vinden en daardoor moeite hebben om te gaan met MVO. Ook Cramer en van der Heijden (2005) beweren dat werknemers vaak niet weten hoe MVO uit te dragen en dit veroorzaakt wordt door een gebrek aan kennis en competenties. Hieruit leid ik af dat mensen pas op een goede manier kunnen helpen bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen als zij in het bezit zijn van voldoende kennis en competenties met betrekking tot MVO. Tijdens gesprekken met personeel viel mij op, dat zij inderdaad veelal hun best willen doen met bepaalde zaken te helpen, en zich aan bepaalde (strengere) regels te houden, als ze maar weten waarom dat nodig is. Werknemers hoeven daarom niet zozeer kennis over het gehele onderwerp te hebben, maar vooral over de redenen waarom zij op een bepaalde manier moeten werken of bepaalde regels in acht dienen te nemen. Als deze kennis op peil is, wordt het belangrijk de houding van de werknemers, voor zover nodig, te veranderen. Volgens Reijnders (2006) is interne

communicatie hierbij een geschikt middel om gedeelde normen en waarden over te brengen. Hierdoor worden mensen in staat gesteld bepaalde gebeurtenissen op eenzelfde manier te interpreteren door op dezelfde manier tegen zaken aan te kijken. Voordat we activiteiten ondernemen om mensen op eenzelfde manier tegen het onderwerp aan te laten kijken, leek het me goed te weten wat de huidige 'stand van zaken' op dit gebied is. Daartoe heb ik een 'simpele' vragenlijst opgesteld, die in de volgende paragraaf wordt behandeld.

6.3. Houding werknemers ten opzichte van MVO

In de vorige paragraaf is aangegeven dat het voor een gedragsverandering noodzakelijk is dat er voldoende kennis en competentie aanwezig is, en dat de houding van medewerkers moet kunnen worden veranderd. Ik ben van mening dat velen MVO nog zien als een onduidelijk en wollig begrip dat alles behalve uitdagend is. Dat het begrip concreter moet worden gemaakt, hebben we al eerder in dit onderzoek behandeld. Hiervoor kunnen de bovenste rijen van tabel 3 gebruikt worden. In het onderzoek van Kimenai (2007) zegt een van de respondenten dat het begrip bij de Rabobank steeds meer interesse krijgt, omdat het breed gedragen wordt, dus ook door de 'top'. 'Aan hen zie je dat het een belangrijk issue is, en geen geitenwollen sokken verhaal.' Medewerkers schijnen het op prijs te stellen dat iedereen MVO ondersteunt. Dit wordt ook door Cramer en van der Heijden (2005) bevestigd, die beweren dat 'commitment van de leiding belangrijk is als men aan de slag wil met MVO'. Om te kijken in hoeverre de houding bij BAM Infratechniek moet worden veranderd, is het goed om te weten wat de houding op dit moment is van de werknemers ten opzichte van MVO. Hiertoe heb ik een opzet gemaakt voor een vragenlijst die de mening van de werknemers zou moeten kunnen peilen. Omdat ik zat te twijfelen tussen twee opties heb ik beide uitgewerkt. (zie bijlage 10.6 en 10.7) Eén van de opties was een vragenlijst met de tien deelgebieden van MVO kort toegelicht waarbij de werknemer werd gevraagd per deelgebied aan te geven hoe belangrijk deze het vindt, en hoe moeilijk het is op het deelgebied verbeteringen door te voeren. De andere optie was eenzelfde soort vragenlijst, alleen dan niet per deelgebied, maar per aspect de vragen te stellen. Deze laatste optie hebben twee medewerkers ingevuld. Hieruit bleek dat een dergelijke vragenlijst te onduidelijk is om aan alle medewerkers voor te leggen. We zouden dan kunnen kiezen voor een deel van de medewerkers, maar om de representativiteit van een dergelijke vragenlijst te waarborgen, zal dit deel van de medewerkers aselect gekozen moeten worden. Dit betekent dat zo'n vragenlijst niet alleen door directeurs ingevuld zal moeten worden, maar ook door het uitvoerend personeel. Een vragenlijst zal daarom begrijpbaar moeten zijn voor alle medewerkers op verschillende opleidingsniveaus. De opties die ik had

gemaakt bleken niet begrijpbaar voor iedereen te zijn, waardoor hiervoor iets anders ontwikkeld zal moeten worden. In het tijdsbestek van dit onderzoek is het niet mogelijk om hier voldoende aandacht aan te schenken en zo op een doordachte manier de huidige houding van werknemers ten opzichte van MVO te weten komen.

6.4. Invoering van MVO

In de vorige paragrafen is uitgelegd dat het voor BAM Infratechniek belangrijk is haar werknemers te informeren over hoe MVO binnen de organisatie opgevat dient te worden. Werknemers hebben niets aan onduidelijkheid en volgens het door Kimenai (2007) bij Rabobank Nederland uitgevoerde onderzoek prefereren werknemers praktisch toepasbare doelstellingen die invulling geven aan MVO op de werkvloer. Voordat BAM Infratechniek haar werknemers praktisch toepasbare doelstellingen kan geven waaraan ze dienen te voldoen, zal ze een duidelijke richting voor ogen moeten hebben welke richting ze met een MVO-beleid op willen gaan. Er zal een heldere visie ontwikkeld moeten worden voordat er concrete doelstellingen kunnen worden opgesteld. Als deze doelstellingen er eenmaal zijn, kan een strategie worden ontwikkeld om ze te realiseren. Hiervoor dienen de doelstellingen dusdanig opgesteld te zijn dat ze concreet zijn, dus meetbaar. (Kaplan, R. & Norton, D. 1996) Zo kan de voortgang worden bewaakt en hebben werknemers een houvast bij hun hulp om een bijdrage te leveren aan MVO.

Dit is ook terug te vinden in het onderzoek van Cramer en van der Heijden (2005). Hierin is te lezen dat de organisaties die MVO structureel aanpakken, aandacht besteden aan de volgende hoofdactiviteiten:

- Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode.
- Het opzetten van een dialoog met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig de voorlopige visie en missie bijstellen.
- Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan een actieplan opstellen met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied.
- Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem.
- Het borgen van de voortgang middels verankering in kwaliteits- en management-systemen.
- Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten.

Als we deze punten nalopen zien we dat BAM Infratechniek al op bijna alle gebieden bezig is. Toch lijkt het er op dat veel mensen niet goed weten wat er allemaal op MVO-gebied gedaan wordt bij BAM Infratechniek. Hieruit kan worden afgeleid dat het laatste punt wellicht wat extra aandacht verdient. Dit lijkt tegenstrijdig met het feit dat

verschillende auditoren hebben aangegeven dat vooral de interne communicatie, in vergelijking met andere bedrijven, zeer goed was binnen BAM Infratechniek. Hierbij kan worden opgemerkt dat de interne communicatie inderdaad goed en verzorgd is, maar op het gebied van MVO wellicht wat meer aandacht mag krijgen. Toch is het simpel te verklaren waarom dat momenteel nog niet gebeurt. Binnen BAM Infratechniek staat MVO nog in de kinderschoenen. Daarom is het beleid, met bijbehorende doelstellingen, acties en communicatieplan omtrent MVO nog niet zo ver ontwikkeld als andere gebieden. Zoals we in paragraaf 6.6 zullen zien, is het belangrijk dat deze zaken helder zijn voordat dit doelgericht gecommuniceerd kan worden. Hier zien we tevens dat Kotter (1995) beweert dat werknemers het veelal prettig vinden als er ook op korte termijn doelstellingen behaald kunnen worden. Als deze doelstellingen behaald worden, de verantwoordelijken hiervoor hun complimenten krijgen en dit gecommuniceerd zal worden, zal dit veelal leiden tot een positievere houding van de betrokken werknemers richting MVO. Aan BAM Infratechniek de taak om ook op dit gebied de communicatie net zo sterk te laten zijn als op de andere gebieden.

6.5. Adviezen per deelgebied bij invoering van MVO

In de vorige paragraaf is aangegeven aan welke hoofdactiviteiten aandacht besteed dient te worden bij het invoeren van MVO. Dit zijn vooral hoofdactiviteiten die toepasbaar zijn bij MVO in het geheel. Tijdens dit onderzoek is MVO echter ook opgedeeld in verschillende deelgebieden. Vandaar dat hieronder per deelgebied een aanbeveling of afweging wordt gegeven.

Veiligheid

Op het gebied van veiligheid is BAM Infratechniek al een vergevorderde speler. De afgelopen maanden heb ik het gevoel gekregen dat bijna elke werknemer in de organisatie weet dat veiligheid op de werkvloer het belangrijkste speerpunt van de KAM-afdeling is. Hier wordt dan ook veel tijd in gestoken, en ik denk dat het voor blijvende resultaten belangrijk is dat de inspanningen op dit gebied blijven gebeuren. Mijn advies op dit deelgebied is om het de hoogste prioriteit te blijven geven, ook om de medewerkers buiten duidelijk te maken dat zij het belangrijkste speerpunt zijn in het KAM-beleid.

Opleiding & ontwikkeling

Ik heb het idee dat BAM Infratechniek ook op dit gebied behoorlijk actief is. Bij BAM Infratechniek Noordoost bijvoorbeeld zijn er perfecte opleidingsmogelijkheden in het opleidingslokaal in Nieuwleusen. Voor het werk dat buiten gedaan wordt, zijn veelal verscheidene certificaten benodigd. Vandaar dat werknemers 'standaard' al veel

opleidingen en cursussen volgen om het werk te mogen blijven doen. Om kwaliteit te blijven leveren is het wellicht goed om werknemers te stimuleren extra opleidingen te volgen. Dit zou kunnen door ze hiervoor te belonen in de vorm van een hogere salarisschaal of andere (secundaire) voorwaarden.

Voor de medewerkers op kantoor zijn er opleidingsmogelijkheden binnen Koninklijke BAM Groep. Ook hier is het in principe altijd goed om opleiding en ontwikkeling te stimuleren bij werknemers, om zo een hoog niveau te behouden in de kwaliteit van het werk dat geleverd wordt.

Bovendien toont het onderzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dat vooral hoger opgeleiden en werknemers tussen de 25 en 34 jaar het meest belang hechten aan scholingsafspraken. (ten Have et al., 2007) Goede mogelijkheden op dit gebied zullen derhalve een extra stimulans zijn bij het aantrekken van goed (en jong) personeel. Daarom is het goed om deze mogelijkheden te bieden en dit ook voldoende te communiceren.

Diversiteit en gelijkheid

Volgens een officiële definitie van diversiteit zouden de werknemers van een organisatie een afspiegeling van de maatschappij moeten zijn. Er zijn verschillende bronnen die beweren dat een dergelijk personeelsbestand voordelen biedt. Vandaar zou ik dit deelgebied zeker serieus nemen. Bij het opstellen of aanpassen van targets moet echter wel rekening gehouden worden met de branche waarin gewerkt wordt, ook binnen BAM Infratechniek. Zo zal het lastig zijn om voor de werkzaamheden buiten een aanzienlijk percentage vrouwen aan te trekken. Voor bepaalde kantoorwerkzaamheden is het juist weer lastiger om mannen aan te trekken. Hierin ligt wellicht een mogelijkheid te middelen, maar dan schiet je het doel van targets voorbij. Vandaar dat er misschien een mogelijkheid ligt targets te specificeren naar afdeling, regio waarin een bedrijf werkzaam is en/of salarisschaal. Hierbij vind ik, met de officiële definitie van diversiteit in mijn achterhoofd, het wat summier om je te beperken met alleen targets opstellen ten aanzien van geslacht. Persoonlijk lijkt het me goed om een divers personeelsbestand te hebben, waarbij alle aspecten belangrijk zijn. Voor het ene aspect is het echter makkelijker en zinvoller om targets op te stellen dan voor een ander. Zo is het mogelijk om naast targets voor geslacht, ook targets voor leeftijd en afkomst op te stellen. Als we kijken naar arbeidshandicaps en seksuele oriëntatie is dit lastiger. Bij deze aspecten is vooral belangrijk dat ze gelijke kansen hebben en gelijk behandeld worden. Op dit gebied is het wel goed te vermelden dat men redelijk flexibel moet zijn in het hanteren van de targets. Zo is het uiteraard belangrijker om goed personeel op de juiste plek te krijgen, dan om heel standvastig de targets te hanteren.

Hinder

Naar dit deelgebied wordt, veelal onbewust, meer gehandeld dan men zelf denkt. Denk hier bijvoorbeeld aan de wegafzettingen die altijd netjes worden neergezet en monteurs die even wachten met hun werk als alle schoolkinderen langs komen fietsen. Dit soort acties worden niet letterlijk in regels voorgeschreven, maar komen van de monteurs zelf. Echter, orde en netheid is een vorm van tegengaan van hinder en werd altijd al als belangrijk gezien. In toolboxen en op regio-avonden worden medewerkers wel duidelijk gemaakt dat hun werkzaamheden veelal gepaard gaan met (enige) overlast. Hierin wordt vooral gewerkt aan de bewustwording van het ontstaan van overlast en de manieren waarop deze overlast voorkomen kan worden. Op dit gebied zou ik adviseren vooral aandacht te blijven schenken aan het voorkomen van overlast. De huidige manieren zijn hiervoor zeker geschikt, temeer omdat middels foto's voorbeelden aangehaald kunnen worden en men hierover kan discussiëren wat bij BAM Infratechniek Noordoost goed uitpakkt is.

CO₂-uitstoot

De laatste tijd is er in de samenleving steeds meer aandacht voor dit gebied. Er zijn vele voor- en tegenstanders, ook onder werknemers bij BAM Infratechniek. Omdat dit deelgebied steeds meer terugkomt in de bedrijfsvoering, is het verstandig hier voldoende aandacht aan te schenken. [...], en dit zal zeker voortgezet moeten worden om ook op dit deelgebied proactief beleid te voeren. Hierbij is bewustwording onder alle werknemers een belangrijke zaak. Zoals eerder gezegd willen werknemers zich vaak wel aan regels houden, als ze maar weten waarom die regels er zijn. Als mensen in deze niet kiezen voor een bewuste omgang met het uitstoten van CO₂ vanuit het standpunt voor een beter milieu, is het verstandig hen uit te leggen dat een reductie in deze uitstoot vaak gepaard gaat met een kostenbesparing. Een tweede poging tot uitleg kan zich richten op het feit dat een reductie van CO₂ in ieder geval voordelig zal zijn voor de gezondheid van mensen. Als men zich dan niet vanwege het milieu inzet voor CO₂-reductie, kan men dat alsnog doen vanwege financiële redenen of gezondheidsredenen. Deze financiële redenen zijn mede debet aan het advies tot het aangrijpen van mogelijkheden tot CO₂-reductie, mits de werkzaamheden hier niet (onevenredig veel) onder lijden.

Afval

Dit deelgebied kent een samenhang met hinder, en ook hier wordt al jaren via 'orde en netheid' aandacht aan besteed. Op werken wordt geen afval achtergelaten, maar alles meegenomen en waar mogelijk gescheiden ingeleverd. In het scheiden van afval is echter per medewerker verschil te merken. De ene medewerker vindt het logisch dat alles gescheiden wordt, terwijl de ander dat niet gewend is en er niet bij nadenkt. Hier geldt volgens mij dat de werknemers bewust moeten worden van de mogelijkheden van het tegengaan van afval en het hergebruik hiervan. Daarnaast moeten er voldoende

mogelijkheden zijn om alles te scheiden en moet ervoor gezorgd worden dat dit de medewerkers weinig tot geen moeite kost.

Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid is men vrij actief. Vanuit Koninklijke BAM Groep moeten de auto's in nieuwe lease-contracten voorzien zijn van een A-, B-, of C-label. Natuurlijk blijven er voor BAM Infratechniek ook voldoende mogelijkheden liggen. Zo is BAM Infratechniek Noordoost vrij actief bezig met het 'verduurzamen' van ander materieel. De stampertjes zijn bijvoorbeeld vervangen door een milieuvriendelijker variant, die tevens minder heftige trilbewegingen maakt en daarom ook beter is voor de gezondheid van werknemers. Dit soort initiatieven zijn, mits financieel verantwoord, aan te raden om voort te zetten in de organisatie. Uit verschillende onderzoeken blijkt daarbij dat duurzaamheid in organisaties gezien kan worden als concurrentievoordeel en dat duurzame organisaties veelal winstgevender zijn omdat ze vaak efficiënter kunnen werken. Daarbij wordt steeds meer vanuit verschillende partijen in de samenleving verwacht dat producten en diensten duurzaam zijn. Mede vanwege deze informatie is het goed om ook dit deelgebied actief te betrekken in een MVO-beleid. Naast duurzaamheid te verankeren in het gebouwbeheer, het wagenpark en in ander materieel is het ook goed om te kijken hoe de bedrijfsvoering aangepast kan worden om het een en ander efficiënter te laten verlopen.

Innovatie

Innovatie kan in combinatie met verschillende andere deelgebieden verrassende resultaten opleveren. Zo is het stampertje dat bij 'duurzaamheid' is aangehaald bijvoorbeeld niet alleen een verbetering voor de duurzaamheid van de organisatie, maar helpt het ook bij het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Daarbij maakt het minder geluid, waardoor mensen minder hinder ondervinden en is het door de minder heftige trilbewegingen ook beter voor werknemers. Dit wil niet meteen zeggen dat dit op moet worden genomen in een beleid voor MVO. Targets stellen zal voor dit deelgebied ook niet werken, maar het is wel goed hier periodiek aandacht aan te schenken. Op die manier kunnen medewerkers de kans krijgen hun ideeën aan te leveren voor uitwerking. Zij weten immers wat er speelt en de kleinste ideeën kunnen al veel opleveren. Daarom is het ook goed initiatieven te ontplooien als de 'innovatieprijs' en is het aan te raden dit zeker (periodiek) voort te zetten.

Transparantie & Integriteit

Dit deelgebied is vooral in de communicatie belangrijk. Transparantie zorgt bovendien voor een dialoog met klanten, dat op haar beurt weer kan zorgen voor innovatie. Daarbij zou het logisch zijn dat als organisaties transparant zijn, ze worden gedwongen tot het

leveren van prestaties en tot eerlijk zaken doen. Eerlijk zaken doen is op haar beurt weer belangrijk om niet negatief in de media te verschijnen wat funest kan zijn voor je imago. Voor dit imago is het goed dat de positieve zaken binnen een organisatie ook naar buiten worden uitgedragen. Mijn indruk is dat de externe communicatie op dit gebied wellicht te bescheiden is. BAM Infratechniek is vrij actief op verscheidene deelgebieden wat best gecommuniceerd mag worden.

Inkoopbeleid

Met het inkoopbeleid kan een organisatie onder andere aangeven wat het belangrijk vindt in de bedrijfsvoering bij opdrachtnemers. Door hier bijvoorbeeld eisen op te nemen met betrekking tot het milieu of arbeidsomstandigheden, bepaal je in feite (indirect) hoe opdrachtnemers met die onderwerpen omgaan. Persoonlijk zou ik hierin niet te ver gaan, omdat BAM Infratechniek vrij veel te maken heeft met kleinere bedrijven uit de nabije omgeving. Voor hen kunnen sommige regels een te grote belasting zijn, wat uiteindelijk ook niet goed is voor een imago. Daarom zou ik me hierin beperken tot regels die een organisatie (voor zover mogelijk) verzekeren dat ingekochte producten zonder kinderarbeid gemaakt zijn, onder 'normale' werkomstandigheden en geen extreme gevolgen zullen hebben voor het milieu.

6.6. Hoe deze acties te coördineren

In het voorgaande zijn een aantal hoofdactiviteiten van MVO genoemd, met daarbij de vermelding dat BAM Infratechniek al op verschillende gebieden bezig is. Dit is de indruk die ik heb opgedaan gedurende mijn onderzoek. Een andere indruk is dat er wellicht nog een soort 'kapstok' mist. Ter vergelijking; tijdens het onderzoek mocht ik enkele malen helpen met werkzaamheden ten behoeve van het behalen van het ISO 14001-certificaat. Bij deze werkzaamheden bleek dat de organisatie in principe al aan een groot deel van de vereisten voldeed, maar dat dit vooral nog inzichtelijk gemaakt moest worden met her en der wat aanpassingen. Ook hier moest de kapstok voor de vereisten nog opgezet worden.

Op het gebied van MVO worden al activiteiten ondernomen, maar het lijkt dat de meeste werknemers hiervan niet van op de hoogte zijn. Dit is een tegenstrijdigheid met hetgeen eerder vermeld is over de bewustwording. Om een verandering als MVO door de gehele organisatie in te voeren is het belangrijk dat iedereen weet hoe te helpen. Op dit gebied heeft Kotter (1995) een artikel geschreven. Dit artikel toont ons hoe de organisatie aan te passen in de volgende acht stappen:

- Het gevoel creëren dat de verandering echt nodig is.
- Het creëren van een krachtige coalitie die de richting bepaald.
- Het creëren van een visie.

- De visie communiceren naar alle betrokkenen.
- Iedereen de mogelijkheden bieden zich te gedragen naar de visie.
- Het plannen van realistische korte-termijn doelstellingen.
- Verbeteringen vastleggen en tegelijkertijd doorgaan met veranderingen.
- De verandering een vast onderdeel van de organisatie laten zijn.

6.6.1. Uitwerking

Voordat een verandering doorgevoerd gaat worden is het verstandig alle medewerkers die hier betrokken bij moeten zijn te overtuigen van het nut van de verandering. Dit kan door ze te wijzen op problemen die hierdoor voorkomen kunnen worden, maar ook door ze te overtuigen van kansen die de verandering met zich meebrengt. Als mensen niet overtuigd zijn, zijn ze geneigd niet aan de verandering mee te werken, en wordt het moeilijker deze door te voeren. Tegelijkertijd is het goed om een selecte groep mensen te hebben die zich hard willen maken voor de verandering, hierin echt geloven en als team voldoende kracht hebben de verandering door te voeren. Zij kunnen mensen aansporen mee te werken door de visie van de verandering te communiceren. Hiervoor is het van belang dat de visie helder en begrijpelijk is, zodat iedereen die begrijpt. Een strategie voor het bereiken van de visie kan hierbij helpen. Daarnaast is het belangrijk dat de mensen zich kunnen gedragen naar de nieuwe visie. Eventuele obstakels in de vorm van tegenstrijdige richtlijnen of procedures moeten worden voorkomen en mensen moeten bevoegdheden krijgen die passen bij hun verantwoordelijkheden vanuit de nieuwe visie. Op die manier kunnen werknemers ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de door te voeren verandering. Hierbij is het belangrijk dat zij vooruitgang waar kunnen nemen. Doelstellingen op de korte termijn kunnen helpen deze vooruitgang inzichtelijk te krijgen en wanneer de werknemers hiervoor beloond worden, werkt dit ook stimulerend. Als de eerste verbeteringen zichtbaar zijn is het zaak niet op je lauweren te rusten, maar activiteiten binnen de organisatie te blijven afstemmen met de verandering. Er is blijvende oplettendheid vereist of er geen tegenstrijdigheden ten opzichte van de verandering in de organisatie zijn, en of de veranderingen wel verankert raken in de organisatie. Op die manier worden de veranderingen een manier van werken, een onderdeel van de normen en waarden in de bedrijfscultuur. Als werknemers dan ook nog inzien dat deze veranderde cultuur een bijdrage heeft geleverd aan het mogelijk succes van de organisatie is de kans groot dat deze bedrijfscultuur toonaangevend blijft in de komende jaren. (Kotter, J.P. 1995)

6.7. Conclusie

MVO is een breed onderwerp en veel verschillende gebieden worden als belangrijk gezien door opdrachtgevers. Daarbij wordt aangegeven dat MVO niet iets is dat zo maar in een

organisatie is in te voeren. BAM Infratechniek zal helder voor ogen moeten hebben op welke manier zij aan de slag willen gaan met MVO. De adviezen per deelgebied kunnen als leidraad gebruikt worden. Hierin zullen beslissingen gemaakt moeten worden. Dit zal duidelijk naar de werknemers gecommuniceerd moeten worden, omdat ook zij moeten weten dat ze hier een bijdrage aan kunnen leveren en op welke manier zij dat kunnen doen. Met voldoende kennis is de kans groter onder medewerkers een positieve houding te creëren ten aanzien van MVO dan wanneer deze kennis niet aanwezig is. Stappen uit het artikel van Kotter (1995), die aangeeft dat de behandelde stappen vrijwel bij elke verandering terug zijn te zien, kunnen worden gebruikt als 'checklist'. Volgens Kotter (1995) kunnen er eventueel enkele worden overgeslagen, maar dit zal hoogstwaarschijnlijk ten koste gaan van het eindresultaat. Daarom is het aan te raden al deze stappen in het achterhoofd te houden bij het doorvoeren van een ontwikkeling als MVO binnen een organisatie. Dit hoofdstuk kan daardoor wat meer houvast geven bij de te nemen acties in de ontwikkeling van een 'kapstok' voor MVO.

7. Conclusies

Na alle informatie in de voorgaande hoofdstukken is het zaak conclusies te formuleren. Omdat het in een korte tijd niet mogelijk is een gefundeerd MVO-beleid te ontwikkelen met een bijbehorend uitvoeringsprogramma, beperk ik me in deze tot een aantal conclusies met betrekking tot dit onderzoek, aangevuld met enkele zaken waarmee rekening dient te worden gehouden bij het opstellen van een MVO-beleid en uitvoeringsprogramma.

7.1. Opkomst MVO

Gedurende mijn literatuurstudie, alsmede mijn onderzoek ben ik erachter gekomen dat MVO in toenemende mate gestalte krijgt bij verscheidene organisaties. Enerzijds vanwege het feit dat mensen zelf verantwoordelijkheid willen nemen in de maatschappij, maar anderzijds ook zeker vanwege commerciële redenen. Deze kanttekening is al meerdere keren gemaakt, en ook hier wil ik dit nogmaals onder de aandacht brengen. Gezien de marktontwikkelingen betreffende dit onderwerp is het voor een organisatie als BAM Infratechniek sterk aan te raden hierin te volgen, of nog beter, de leiding te nemen. Dit wordt bevestigd door verschillende directeuren die het dan ook als normaal beschouwen dat Koninklijke BAM Groep, als grootste aannemer van Nederland, de lat hoog legt op dit gebied. Vanuit de Groep, alsmede vanuit andere spelers uit de maatschappij, wordt BAM Infratechniek dan ook opgelegd een aantal doelstellingen te ontwikkelen. Vandaar de uitgebreide studie onder de opdrachtgevers van BAM Infratechniek. Hieruit bleek dat vooral grotere organisaties al vrij actief zijn op het gebied van MVO, en dat dit zich blijft ontwikkelen. Al met al voldoende reden om voorzichtig te stellen dat MVO ook de komende tijd een belangrijk aandachtspunt zal blijven.

7.2. MVO concreter

Een andere conclusie die uit dit onderzoek kan worden getrokken is dat veel mensen niet precies weten wat er onder MVO wordt verstaan. Dit kan verschillen van helemaal geen idee hebben wat MVO inhoudt, tot het denken dat MVO zich alleen op het milieu richt. Door de uitgevoerde literatuurstudie en het onderzoek onder opdrachtgevers heb ik MVO een stuk concreter kunnen maken. Hierdoor is het makkelijker te zien hoe veelomvattend het onderwerp is en wordt het duidelijk dat MVO zich zeker niet alleen op het milieu richt. Afhankelijk van de branche waarin een organisatie actief is, kunnen ze op veel andere deelgebieden inspanningen doen. Ook zou dit onderzoek een aanzet kunnen zijn om betrokkenen ervan te overtuigen dat MVO niet een saai onderwerp is. Een ander voordeel

van een concreter beeld van MVO is dat het mensen kan helpen een juist beeld te vormen bij dit onderwerp. Zoals eerder vermeld, blijkt uit verschillende onderzoeken dat dit belangrijk is bij het stimuleren van de werknemers zich gezamenlijk in te zetten voor een verandering als het invoeren van MVO. Bovendien kan die kennis ondersteunend werken bij de bewustwording van werknemers op welke gebieden zij een bijdrage kunnen leveren aan MVO.

7.3. Uitwerking

Een beleid ontwikkelen zal veelal beter gaan als alle betrokkenen hetzelfde beeld hebben van het doel waarvoor het ontwikkeld wordt. Op deze manier wordt er immers minder 'langs elkaar heen gepraat'. Ook daarom is het van belang dat door dit onderzoek een concreter beeld van MVO is ontstaan. Dit geeft de mogelijkheid voor beleidsmakers om op eenzelfde manier MVO te benaderen. Zij kunnen dan een verschillende mening hebben over de invulling van bepaalde zaken ten aanzien van MVO, maar er worden dan wel dezelfde onderwerpen gehanteerd wanneer over MVO wordt gesproken. In de volgende subparagrafen zal ik op basis van het onderzoek een advies geven welke richting te kiezen wat betreft een beleid omtrent MVO, een beeld schetsen van de huidige stand van zaken binnen BAM Infratechniek op het gebied van MVO, en vervolgens een opsomming proberen te geven van wat er nog zou kunnen gebeuren.

7.3.1. Waar naar toe

Het verkennend onderzoek onder de opdrachtgevers is niet voor niets uitgevoerd. Tezamen met de informatie over MVO binnen Koninklijke BAM Groep moet dit ons een redelijk beeld geven van de ontwikkelingen van MVO in het vakgebied van BAM Infratechniek. In de gesprekken met verschillende directeurs werd helder dat de houding omtrent MVO dient te veranderen 'van reactief naar proactief.' 'Als grootste aannemer van Nederland moet je ook de toon zetten op het gebied van MVO.' Vandaar dat ik bij het ontwikkelen van een MVO-beleid op voorhand geen van de deelgebieden uit zou sluiten, maar bij elk deelgebied serieus zou overwegen wat de mogelijkheden zijn dit op te nemen in het beleid. (zie voor aanbevelingen paragraaf 6.5) Mocht er voor gekozen worden om voor bepaalde deelgebieden geen doelstellingen te ontwikkelen, kan het toch goed zijn de stand van zaken in kaart te brengen. Wanneer dit periodiek gebeurt, bijvoorbeeld per kwartaal of per jaar, kan men eventueel ongewenste ontwikkelingen tijdig zien aankomen. Op deze manier kan men een vinger aan de pols houden, en waar nodig alsnog tijdig actie ondernemen.

Uiteindelijk zou MVO zo normaal gevonden moeten worden, dat alle medewerkers (on)bewust op een maatschappelijk verantwoorde manier handelen bij al hun

werkzaamheden. Dat betekent dat het een vast onderdeel moet worden van de cultuur van de organisatie. Het zou 'in de wortels' van het bedrijf moeten groeien.

7.3.2. Huidige stand van zaken

Zoals gedurende het onderzoek duidelijk mag zijn geworden, is het niet zo dat we helemaal vanaf het begin moeten beginnen. In de afgelopen jaren is er vanuit Koninklijke BAM Groep veel aandacht besteed aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, wat een van de redenen is waarom er bij BAM Infratechniek al op verschillende deelgebieden van MVO activiteiten worden ontplooid. Zo wordt er BAM-breed veel aandacht geschonken aan veiligheid, naar mijn mening tevens het belangrijkste speerpunt van de Groep. Hiernaast wordt ook steeds meer aandacht geschonken aan het reduceren van de CO₂-uitstoot van de organisatie en het verminderen van haar afvalproductie. Deze zaken zijn dan ook expliciet vermeld in het MVO-beleid van Koninklijke BAM Groep. Hetzelfde geldt voor diversiteit en gelijkheid, waarbij actie wordt ondernomen voor een evenwichtigere verdeling van mannen en vrouwen binnen de organisatie, en voor de integriteit die Koninklijke BAM Groep op een hoog niveau wil houden. Echter, ook de opleiding en ontwikkeling van personeel is een belangrijk issue binnen BAM Infratechniek. Daarnaast wordt er naar gestreefd de overlast (hinder) voor de samenleving zoveel mogelijk te beperken en is BAM Infratechniek, wellicht ook door de doelstellingen ten aanzien van CO₂-reductie en afvalreductie, actief op het gebied van innovaties en duurzaamheid. Met het voorgaande in ons achterhoofd, kunnen we stellen dat er binnen BAM Infratechniek al aardig actie wordt ondernomen om op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen.

7.3.3. Wat moet er nog gebeuren

Ondanks dat BAM Infratechniek al op verschillende deelgebieden actief is in het MVO, is er nog genoeg te doen om een gefundeerd MVO-beleid met bijbehorend uitvoeringsprogramma te ontwikkelen. Zoals eerder vermeld, ziet de directie van BAM Infratechniek graag de houding ten aanzien van MVO veranderen van reactief naar proactief. Hieruit mogen we concluderen dat zij vinden dat er momenteel te weinig initiatief wordt genomen. Dit zou kunnen komen doordat het relatief vage begrip tot nu toe nog weinig concreter is gemaakt. Met een concreter beeld en beleid zal het duidelijker zijn welke weg BAM Infratechniek in wil slaan. Als die weg eenmaal gekozen is zou het ook eenvoudiger kunnen zijn om je wat proactiever op te stellen, omdat werknemers dan een beter beeld hebben welke richting zij op moeten gaan. Hierbij is het dan simpeler de juiste activiteiten op te zetten. In deze komt het er wederom op neer om een soort 'kapstok' te ontwikkelen, iets wat ook in het vorige hoofdstuk is aangehaald. Hieraan kunnen dan zoveel mogelijk de huidige activiteiten opgehangen worden. Op deze manier zal het waarschijnlijk duidelijker zijn welk doel een activiteit dient en steunen de

activiteiten min of meer op een steviger fundament. Echter, voordat dit beleid ontwikkeld kan worden, zal er duidelijkheid moeten komen over welke deelgebieden voldoende belangrijk zijn om deel uit te maken van het beleid. Als dit helder is, kunnen er doelstellingen bij ontwikkeld worden, die waarschijnlijk aanleiding zullen zijn tot concrete activiteiten die helpen de doelstellingen te bereiken. Zoals eerder vermeld, moet dit alles de richting aangeven waar BAM Infratechniek op het gebied van MVO naar toe wil. In paragraaf 7.3.1. werd uitgelegd dat het ook zinnig kan zijn om periodiek de stand van zaken in beeld te brengen. Een publicatie van Koninklijke BAM Groep begint met de zin 'meten is weten'. Deze publicatie gaat over CO₂-reductie, maar de opmerking geldt in principe ook voor andere deelgebieden. Als de huidige stand van zaken is gemeten, kan gekeken worden of dit past in de weg die BAM Infratechniek in wil slaan. Op deze manier weet je of er actie nodig is of dat de huidige omstandigheden overeenkomen met de gewenste omstandigheden uit het MVO-beleid. Bovendien kan het zijn dat door toekomstige ontwikkelingen, deze gegevens op een later tijdstip van pas kunnen komen. Ondertussen kan al gestart worden met een onderwerp dat ook eerder is aangehaald; de bewustwording van de werknemers. Als zij de noodzaak van MVO niet inzien, zullen ze zich waarschijnlijk niet volledig inzetten MVO tot een succes te maken en zal het daarom ook geen vast onderdeel worden van de cultuur van BAM Infratechniek. Dit zien we ook terug in het vorige hoofdstuk bij de behandeling van het artikel van Kotter (1995) voor het invoeren van veranderingen in organisaties.

7.3.4. Kanttekeningen

Het onderzoek heeft ook enkele kanttekeningen opgeleverd. Zo is gesteld dat ervoor moet worden gewaakt dat de werknemers zich betutteld gaan voelen. Voor hen moet alles werkbaar blijven, zonder dat al hun werkzaamheden gekenmerkt worden door regels en procedures. Wanneer dat het geval zou zijn, zou het niet vreemd zijn dat veel werknemers een negatieve houding aan nemen richting MVO, waardoor ze weigeren er aan mee te werken en het lastig wordt om een MVO-beleid uit te voeren. Dit zou een negatief gevolg kunnen zijn van regels of activiteiten die voortvloeien uit een MVO-beleid. Daarom is in het vorige hoofdstuk ook aangehaald dat ik de indruk heb dat werknemers vaak best positief staan tegenover het uitvoeren van regels en procedures, zolang hier maar een goede reden voor is en ze daarvan op de hoogte zijn.

Een andere reden om voorzichtig met regels en procedures te zijn is dat sommige negatieve bijzaken met zich meebrengen. Het is dan ook goed om, voor men een regel of activiteit invoert, na te denken of deze het doel dient waarvoor het is ontwikkeld en of er geen negatieve effecten zullen optreden na het invoeren. Als er op voorhand geen redenen blijken te zijn de regel niet in te voeren, is het na het invoeren van de regel nog aan te raden om de uitwerking hiervan nauwlettend in de gaten te houden.

Tenslotte is het goed om te beseffen dat er, ondanks nauwkeurige invoering van MVO, altijd mensen negatief tegen het onderwerp aan zullen blijven kijken. Om ervoor te zorgen dat deze groep zo klein mogelijk zal zijn, is het wellicht een idee om MVO op een brede manier in te voeren. Hiermee bedoel ik dat er een definitie gehanteerd wordt, waarbij aan alle aspecten van MVO aandacht wordt geschonken. Zo is de kans groter dat medewerkers enkele aspecten van MVO belangrijk vinden, en daardoor wellicht positiever tegen (andere aspecten van) MVO aan zullen kijken.

7.4. Zaken om rekening mee te houden

Naast voorgaande overwegingen zijn er tijdens het onderzoek nog andere zaken aan het licht gekomen, waarmee rekening moet worden gehouden bij het ontwikkelen van een MVO-beleid. Zo zijn er binnen de bedrijven van BAM Infratechniek aanzienlijke verschillen op te merken, zoals verschillen in werkzaamheden en omgeving van bedrijven. Hierdoor kan het lastig zijn om één MVO-beleid met centrale doelstellingen te ontwikkelen waar elk bedrijf zich in kan vinden. Vandaar dat het ook een optie kan zijn om in een dergelijk beleid de koers uit te zetten, en daarbij wellicht richtlijnen op te stellen, maar vooral de bedrijven zelf de vrijheid te geven om te bepalen hoe ze invulling aan de verschillende deelgebieden willen geven en aan de verwachtingen willen gaan voldoen.

In het vorige hoofdstuk is door middel van een artikel van Kotter (1995) duidelijk geworden dat een grote verandering in een organisatie gepaard kan gaan met verschillende fouten. Om dit te voorkomen is het aan te raden de inhoud van dit artikel in het achterhoofd te houden met het invoeren van een verandering als MVO. Kotter (1995) beschrijft hierin ook stappen die impliciet de houding van de werknemers dusdanig beïnvloeden dat positiever naar de verandering wordt gekeken. Volgens Reijnders (2006) is het bovendien belangrijk dat de betrokkenen voldoende kennis hebben om hun houding en het gedrag te veranderen. Dit betekent niet dat iedereen op de hoogte moet zijn van het complete beleid, doelstellingen, activiteiten enzovoorts, maar dat werknemers de redenen voor bijvoorbeeld regels, richtlijnen en doelstellingen weten. Als ze dit begrijpen is er vaak meer begrip voor de regels, waardoor ze waarschijnlijk beter zullen worden nageleefd. In feite komt dit weer deels overeen met het eerste punt dat Kotter (1995) in zijn artikel behandelt; het urgentiebesef. Mensen moeten weten dat de verandering echt nodig is, dus hebben ze voldoende kennis nodig waarom er veranderd wordt.

Om iedereen van de juiste kennis te voorzien is het verstandig een communicatieplan op te stellen. Hierin zal dan ook de interne communicatie behandeld worden, de manier waarop de medewerkers de informatie krijgen die ze nodig hebben. Gezien eerdere

communicatie naar medewerkers hoeven hier weinig problemen verwacht te worden. Hier is echter ook een rol weggelegd voor externe communicatie. Eerder in het verslag hebben we gesteld dat MVO ook uit commerciële overwegingen bij veel organisaties wordt ingevoerd. Er is simpelweg steeds meer vraag vanuit de samenleving om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Vandaar dat het goed kan zijn de activiteiten die je op dit vlak onderneemt ook extern uit te dragen.

7.5. Tenslotte

In Hoofdstuk 2 hebben we een artikel van Fisscher et al. (2001) besproken. Hierin werd duidelijk dat MVO een van de meest recente markteisen is, en zeker geen hype. Daarnaast werd in het artikel beweerd dat de druk bij organisaties toeneemt om MVO te integreren in de bedrijfsvoering. Nu we een aantal jaren verder zijn, zien we dat we kunnen stellen dat de druk inderdaad is toegenomen, gezien het feit dat steeds meer organisaties activiteiten op dit gebied ontplooiën en dat organisaties steeds meer om erkende certificaten vragen. De afgelopen jaren heeft MVO zich sterk ontwikkeld, en de kans lijkt me groot dat deze ontwikkelingen nog niet zullen stoppen. Het is daarom goed om alert te blijven en de organisatie constant aan te passen aan de veranderende verwachtingen vanuit de samenleving. Het zou namelijk ook wel eens dé ontwikkeling van de komende jaren kunnen zijn!

8. Overwegingen

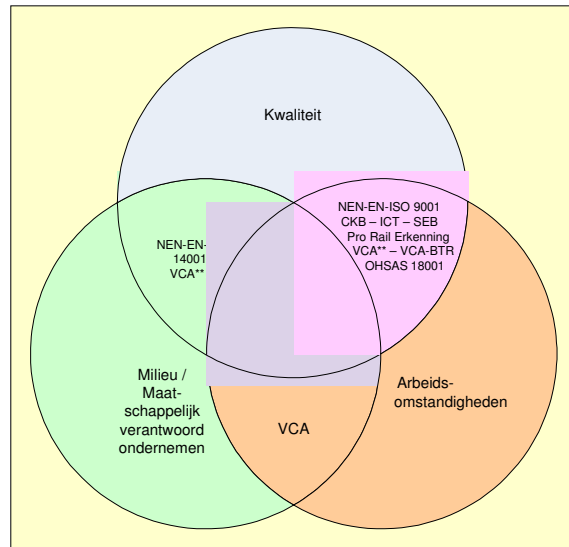
Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek ben ik verscheidene obstakels tegengekomen. Deze obstakels zorgen er vaak voor dat het lastig is om concrete uitspraken te doen over beslissingen die genomen moeten worden. Op veel gebieden is het niet kiezen tussen 'zwart of wit' maar is er een groot grijs gebied dat de keuze beïnvloedt. Daarbij hebben verschillende beslissingen invloed op elkaar en zijn voor een item vaak zowel voordelen als nadelen te noemen. Daarom worden in dit hoofdstuk enkele overwegingen behandeld, die extra informatie geven over eerder genoemde conclusies.

8.1. MVO als apart beleid of alleen MVO 'doen'

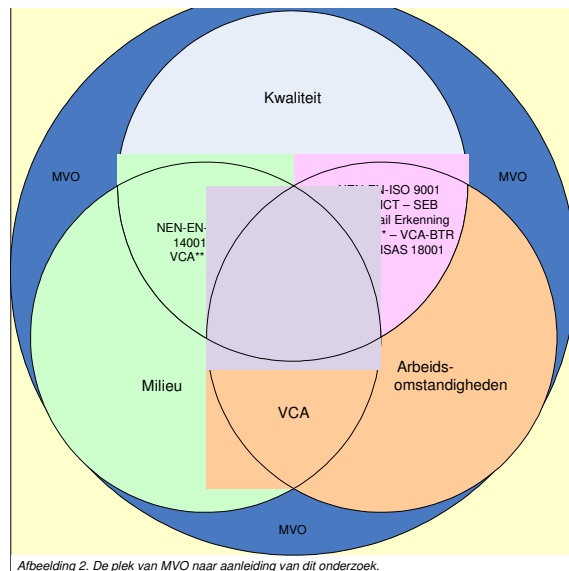
Momenteel wordt MVO behandeld door in de 'KAM-MVObeleidsverklaring' een regel op te nemen ten aanzien van diversiteit, transparantie, duurzaamheid en energiebesparing (CO₂-reductie). Dit is onder andere op deze manier gebeurd, omdat hiervoor geen hele omschakeling vereist is van processen binnen de organisatie van BAM Infratechniek. Een nadeel is, dat het ondanks de opgestelde doelstellingen, een beeld schept dat BAM Infratechniek door het toevoegen van een regel in een beleid MVO 'denkt te doen'. Hierdoor zou het ook een optie zijn te kiezen voor een separaat MVO-beleid. Dit zorgt waarschijnlijk dat meer mensen – zowel medewerkers als andere stakeholders – voor ogen hebben wat er allemaal gebeurd op het gebied van MVO. Het zorgt ervoor dat MVO binnen BAM Infratechniek ook eenvoudiger (extern) gecommuniceerd zal worden. Op die manier kan er ook gebruik gemaakt worden van de commerciële mogelijkheden omtrent MVO. Een nadeel van een separaat MVO-beleid is dat daardoor ook enkele punten van MVO-beleid dubbel genoemd worden. (er van uitgaande dat de deelgebieden opgenomen worden in dit MVO-beleid en het KAM-beleid blijft bestaan)

Een andere mogelijkheid zou zijn om geen MVO-beleid te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat het een onderdeel wordt van de gehele bedrijfsvoering. Dit betekent echter ook een aanpassing in de bedrijfscultuur. Aanpassingen in een bedrijfscultuur vergen vaak jaren, dus zal dit niet op korte termijn haalbaar zijn. Daarbij is het verstandig om in ieder geval doelstellingen te bepalen, en die kunnen het best opgezet worden als ze gebaseerd zijn op een MVO-beleid. Naar mijn mening zal MVO niet eerder een onderdeel worden van de bedrijfscultuur dan dat er doelstellingen gezet zullen worden. Deze zorgen er namelijk voor dat veel mensen helpen de doelstellingen te bereiken en dus met MVO bezig zijn. Op die manier leert iedereen hoe ze bezig kunnen zijn met MVO, waardoor ze er meer gevoel bij krijgen en het wellicht een manier van werken wordt, die bij iedereen vanzelfsprekend is.

Een laatste mogelijkheid kan het zijn om de KAM-beleidsverklaring, met enige aanpassingen, om te vormen tot een MVO-beleidsverklaring. In de KAM-beleidsverklaring staan namelijk al punten opgenomen die ook in de deelgebieden (en dus het beleid) van MVO terugkomen. In een nieuwe MVO-beleidsverklaring kunnen dan ook veel zaken van de KAM-beleidsverklaring overgenomen worden. Deze mogelijkheid is deels gebaseerd op Afbeelding 1. Naar mijn mening staat de term maatschappelijk verantwoord ondernemen hier op de verkeerde plek. MVO is namelijk meer dan alleen milieu, want het behelst ook gebieden als arbeidsomstandigheden (in de vorm van veiligheid en opleiding & ontwikkeling) en kwaliteit (in de vorm van hinder, innovatie en opleiding & ontwikkeling). De term omvat in principe ook alle gebieden van KAM. Vandaar dat ik een aangepaste afbeelding heb gemaakt, met daarin MVO op de plek die ik het zou geven. Dit maakt KAM echter een onderdeel van MVO en daarom zou je de verklaring ook op deze manier kunnen aanpassen.



Afbeelding 1. Geïntegreerd KAM-zorgsysteem biedt voordelen



Afbeelding 2. De plek van MVO naar aanleiding van dit onderzoek.

8.2. Bewustwording

Deze term komt meermalen terug in dit rapport. De mening van werknemers veranderen als dat nodig is, kan een moeilijke klus zijn. Echter, de werknemers die overtuigd zijn van MVO en hun steentje bij willen dragen, moeten wel weten hoe ze dit kunnen doen. Daarom is het goed, om vooral via interne communicatie, informatie te verschaffen over de deelgebieden, met daarbij concrete voorbeelden van hoe men hun bijdrage kan leveren. Hierbij is het goed om voor ogen te houden dat de werknemers geen heiligen zijn, en altijd alles 'juist' doen. Zo zullen de meeste medewerkers wel eens een sprintje trekken bij stoplichten, of 'vergeten' de juiste handschoenen te dragen. Naar mijn

mening is het als organisatie de bedoeling de medewerkers dusdanig te informeren dat ze weten wat van hen verwacht wordt, en wat de gevolgen van hun gedrag is. Als medewerkers, met voldoende informatie, ervoor kiezen een keer te 'zondigen' is dat ook gewoon hun eigen keuze. Mensen hebben er doorgaans een hekel aan als anderen zich met hun gedrag bemoeien, en dit soort 'betutteling' moet dan ook tegengegaan worden. Dit zal zelfs averechts kunnen werken. Daarom zou ik hier kiezen het gedrag van werknemers te beïnvloeden door ze te voorzien van voldoende informatie, ze daarmee aan te sturen, maar ze wel hun eigen keuzes te laten maken.

8.3. Het informeren van medewerkers.

Voor het slagen van de doelstellingen is het in principe niet nodig dat alle medewerkers op de hoogte zijn van het beleid ten aanzien van MVO. Zolang zij de doelstellingen die gekoppeld zijn aan het MVO-beleid maar begrijpen en in hun werkzaamheden proberen bij te dragen aan het behalen van deze doelstellingen, hebben ze niet per se kennis nodig van het onderwerp zelf. Echter, ik ben van mening en heb van enkele werknemers vernomen dat zij het niet erg vinden om bepaalde regels in hun werk opgelegd te krijgen, zolang ze maar weten waarom deze regels er zijn. Het is goed om met deze informatie rekening te houden. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een communicatieplan. Enerzijds moeten medewerkers op de hoogte zijn, zodat ze actief mee kunnen werken de doelstellingen te behalen en waarom er bijvoorbeeld zaken ingevoerd of veranderd moeten worden. Anderzijds moeten ze ook niet overrompeld worden met een grote hoeveelheid informatie, omdat ze deze dan waarschijnlijk niet tot zich zullen nemen. Op die manier gaat het effect van deze inspanning ook grotendeels verloren. Daarom zal hierin een afweging gemaakt moeten worden.

Mijn gevoel zegt dat men in de interne communicatie vooral moet proberen duidelijk te maken aan de werknemers dat MVO niet een moeilijk onderwerp is, maar in heel kleine dingen kan zitten. Daarbij is het voor veel werknemers waarschijnlijk goed te weten dat ze vaak al op verschillende manieren maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Op die manier kan ook duidelijk worden dat het niet een nieuw begrip is, maar dat men in principe al veel doet op dit gebied en dat MVO alleen een 'nieuw jasje' is. Omdat sommige mensen bang zijn voor nieuwe dingen, is dit wellicht ook een aspect om rekening mee te houden in de communicatie. MVO op deze manier introduceren onder medewerkers verlaagt wellicht voor velen de drempel om ook 'MVO te doen'.

8.4. Tabel 3

Deze tabel is opgesteld om een beeld te krijgen welke instrumenten, die ten aanzien van MVO zijn ontwikkeld, op welke deelgebieden actief zijn. De behandelde instrumenten zijn

ontwikkeld door de belangrijkste belanghebbenden van BAM Infratechniek. Door te kijken op welke deelgebieden hun instrumenten actief zijn, kunnen we – er vanuit gaande dat zij instrumenten ontwikkelen op gebieden die zij belangrijk vinden – zien aan welke deelgebieden waarde wordt gehecht. De totaalrij geeft dit aan voor de belangrijkste belanghebbers gezamenlijk.

De x-as van de tabel toont ons tegelijkertijd de samenhang van verschillende 'theorieën' of inzichten van MVO. De grijs gekleurde vlakken tonen de samenhang tussen bestaande theorieën. De wit gekleurde deelgebieden eronder zijn naar voren gekomen tijdens het verkennend onderzoek, uitgevoerd onder opdrachtgevers van BAM Infratechniek. Deze deelgebieden kunnen gezien worden als meest voorkomende speerpunten in MVO-beleid van opdrachtgevers uit het verkennend onderzoek. Ter concretisering heb ik de aspecten eronder opgesteld. Op deze manier geeft de tabel een concreet en compleet beeld van MVO.

De y-as van de tabel toont ons de instrumenten, ontwikkeld door opdrachtgevers. Deze zijn, naar de indeling van het instrument zelf, verder opgedeeld. Op deze manier is nauwkeuriger aan te geven op welke aspecten een instrument actief is.

Als we de resultaten in de tabel bekijken, zien we dat de antwoorden die de 'experts' hebben gegeven, in ieder geval grotendeels in dezelfde deelgebieden vallen als ik heb aangegeven. Hieruit trek ik de conclusie dat ik een goed beeld heb gekregen van de inhoud van de instrumenten. We zien ook dat de 'experts' in veel gevallen de instrumenten breder interpreteren dan ik. Hiermee bedoel ik dat zij vaak aangeven dat een instrument van invloed is op meer aspecten dan ik aangeef. Dit kan te maken hebben met verschillende opvattingen van instrumenten en aspecten of deelgebieden van de tabel. Met een andere kijk op een van deze items is het niet vreemd dat de uitkomst veranderd. Een andere verklaring kan zijn, dat de 'experts' goed weten wat de bedoeling van de instrumenten is, en de tabel daar naar invult. Dit betekent dat het instrument voor iedereen een andere uitwerking heeft, maar dat een instrument in haar geheel veelal op dezelfde manier wordt opgevat.

[.....] Daarnaast heeft Koninklijke BAM Groep instrumenten ontwikkeld die BAM Infratechniek dient te hanteren en zijn er instrumenten waarbij de Groep een van de partijen is die betrokken was bij de ontwikkeling daarvan. In de tabel zien we dat de instrumenten van Koninklijke BAM Groep actief zijn op bijna alle aspecten waar andere instrumenten actief zijn. [.....] Dit zou betekenen dat door de instrumenten van Koninklijke BAM Groep ook voldaan wordt aan de andere instrumenten. Zo simpel ligt het niet, maar de instrumenten van de Groep werken wel ondersteunend bij het voldoen aan richtlijnen uit andere instrumenten. [.....]

De tabel is uiteindelijk niet alleen bruikbaar om te kijken welke gebieden in een MVO-beleid opgenomen zouden moeten worden om te voldoen aan de items die

opdrachtgevers belangrijk vinden, maar ook om inzicht te geven in de verhouding tussen de instrumenten en met welke aanpassingen van 'eigen' instrumenten tevens voldaan wordt aan instrumenten van opdrachtgevers.

9. Discussie

Natuurlijk kan in een onderzoek als dit niet alles overzien worden. MVO is een breed onderwerp dat continu in beweging is. Dit betekent ook dat de 'houdbaarheid' van het onderzoek beperkt is. Omdat er zoveel ontwikkelingen op dit gebied zijn, kan het immers gebeuren dat de situatie al tijdens het onderzoek verandert, of dit op korte termijn gebeurt. Daarom is het belangrijk om de ontwikkelingen nauwlettend te volgen en op deze manier op de hoogte te blijven en waar nodig het beleid met het uitvoeringsprogramma hierop aan te passen.

De externe validiteit van het onderzoek is vrij beperkt. Het onderzoek is immers uitgevoerd binnen BAM Infratechniek, waardoor het onderzoek is toegespitst op deze organisatie en wellicht ook toepast kan worden in de sector waarin het actief is. Echter, omdat men in andere sectoren met andere omgevingen, belanghebbenden en andere werkzaamheden te maken heeft, zal het onderzoek daarvoor zeer waarschijnlijk niet zonder aanpassingen toepasbaar zijn.

De interne validiteit van het onderzoek heb ik geprobeerd te vergroten door gevonden gegevens te laten 'controleren' door 'experts'. Uiteraard wordt de interne validiteit niet volledig geborgd door de controle van één persoon, maar de betrouwbaarheid van het onderzoek zal hierdoor wel in beperkte mate toenemen. Hierbij is het goed te weten dat tabel 3 uit de bijlage niet is aangepast nadat ik de gegevens van 'experts' (tabel 4 van de bijlage) binnen had, omdat ik niet een van de twee versies beter vind. Eenieder vult de tabel in vanuit een eigen achtergrond en eigen opvattingen over de onderwerpen. Mochten de tabellen samengevoegd worden tot een tabel, zou ik de voorkeur hebben uitgesproken dit gezamenlijk met de 'experts' te doen, om zo te kunnen discussiëren en in overleg één optimaal beeld te kunnen schetsen.

In dit onderzoek is een concreter beeld geschetst van MVO, gericht op de sector waarin BAM Infratechniek actief is. Er is te lezen op welke punten een MVO-beleid zich zou kunnen richten en waar men rekening mee moet houden. Ook is in het onderzoek diverse keren de bewustwording van werknemers aangehaald, alsmede hun houding en hoe MVO op een juiste manier in te voeren. Dit zijn zaken die niet, of beperkt, in het onderzoek zijn uitgevoerd. Omdat deze zaken toch belangrijk zijn bij het invoeren van MVO, is het aan te raden hier voldoende informatie over te krijgen, of wellicht een vervolgonderzoek uit te voeren. Een correcte uitwerking van een MVO-beleid kan immers staan of vallen met deze zaken.

Literatuur

- Coymans M.P.M. & Hintzen, E.F.M. (2000) *Winst en waarden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderdeel van kwaliteit*. Kluwer Amsterdam.
- Cramer, J., Jonker, J. & Heijden, A. van der (2004) Making Sense of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 55. P 215.
- Dekker, M. & Baardwijk, I. van (2009) *Duurzaam inkopen*. Kennismiddag BAM Infratechniek, 15 September 2009, PPT door BAM Infraconsult.
- Fisser, O.A.M., Nijhof, A.H.J., Schreuder, W. & Laan, A.T. (2001) *De verantwoordelijke firma. Over een nieuwe fase in de ontwikkeling van de industrie*. M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie. Kluwer Amsterdam. Nummer 2, P. 58-75.
- Have, C.J.M. ten, Oeij, P.R.A. & Kraan, K.O. (2007) *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*. AVON Monitor. Oktober 2007. P. 21-26.
- Hoitink, J. (2004) *Van geitenwollen sokken naar design jeans. Over duurzaamheid en marketing*. Kluwer Amsterdam.
- Jonker, J. (2000) *Visies op Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Koninklijke Van Gorcum B.V. Assen.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kimenai, J. (2007) *Studie naar de invloed van interne communicatie op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Scriptie Master Communicatie, Beleid en Management. Bestuurs- & Organisationswetenschap. Universiteit Utrecht.
- Kotter, J.P. (1995) *Leading change; why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. Vol. 73. P. 59-67.
- Maessen, R., Bastmeijer, K., van Rijckevorsel, E. & van Seters, P. (2005) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Globalisering van de Civil Society*. Globus, Instituut voor Globalisering en Duurzame Ontwikkeling, Universiteit van Tilburg. P. 4-10.
- Marrewijk, M. van (2002) *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability. Between agency and communion*. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 44. P 95-105.
- Oude Hengel, J. (2007) *Concurrentievoordeel door maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)*. Eindscriptie Beleids- en Organisationswetenschappen. Universiteit van Tilburg. P 25-32.

- Reijnders, E. (2006) *Basisboek interne communicatie. Aanpak en achtergronden*. Koninklijke van Gorcum BV. Assen.
- Ruler, B. van et al. (2005) *Communicatiemanagement: in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Boom, Amsterdam. P. 284-289.
- Schoemakers, I. (2009) *Management & Strategie*. Pepper Magazine. Koninklijke Van Gorcum B.V. Assen. P. 6-9.
- SER (Sociaal-Economische Raad). 2000. *De winst van waarden*. Den Haag: SER.
- Weinmann, P.D. (2007) *Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de polder*. VML Magazine. Januari 2007. P. 25-27.
- Wel, A. van der, Mol, I. & Schouten, L. (2005) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de overheid. De rol van de ondernemingsraad bij het maken van verantwoorde afwegingen*. Stavoor. P. 8-38.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar, bekeken op 27 November 2009.
- <http://kleureneconomie.nl/kruising/cradle2cradle/>, bekeken op 11 Maart 2010.
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Brent_Spar, bekeken op 27 November 2009.
- <http://www.aegon.nl/particulier/klantenservice/veelgestelde-vragen/actueel/dow-jones-sustainability-index>, bekeken op 19 Februari 2010.
- http://www.assurantietermen.nl/component/option,com_rd_glossary/task,showpart/part,O/Itemid,59/limit,25/limitstart,50/, bekeken op 1 December 2009.
- <http://www.awvn.nl/smartsite.shtml?id=374>, bekeken op 22 Januari 2010.
- <http://www.bewustebouwers.nl/index.php>, bekeken op 27 November 2009, 17 Februari 2010.
- <http://www.bouwendnederland.nl/Scripts/Download.aspx?Doc=%2fSiteCollectionDocuments%2fMaatschappelijk+verantwoord+ondernemen.pdf>, bekeken op 5 Februari 2010.
- http://www.cradletocradle.nl/home/321_wat-is-cradle-to-cradle.htm, bekeken op 11 Maart 2010.
- <http://www.development-centers.nl/wp-content/uploads/2008/08/handout-studio-3-transparant-managen.pdf>, bekeken op 17 December 2009.
- <http://www.encyclo.nl/begrip/Ketendenken>, bekeken op 29 April 2010.
- <http://www.encyclo.nl/begrip/opdrachtgever>, bekeken op 2 December 2009.
- <http://www.gmb.eu/images1/gmb/data/Leidende%20Principes.pdf>, bekeken op 18 Februari 2010.
- http://www.habitatplatform.nl/upload/docs/brochure_partnerships_def.pdf, bekeken op 27 November 2009.
- http://www.idsw.nl/standaarden/woordenboek/aquo-lex_-_begrippen/, bekeken op 1 December 2009.

- <http://www.ieder1.nl/site/loader/loader.aspx?DOCUMENTID=f02e02e7-1016-4502-8838-07f91a09aac7>, bekeken op 17 December 2009.
- <http://www.imtech.nl/eCache/DEF/16/114.bGFuZz1OTA.html>, bekeken op 11 Maart 2010.
- http://www.kpn.com/verslaglegging07/MVO_ verslag07/downloads/KPN_CSR_CHPT_Koersen_op_maatschappelijk.pdf, bekeken op 19 Februari 2010.
- <http://www.marktplaatsduurzaaminkopen.nl/index/page/duurzaaminkopen>, bekeken op 1 December 2009.
- http://www.mvoblikopener.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=25&Itemid=46, bekeken op 15 December 2009.
- <http://www.mvonderland.nl/nieuwsteontwikkelingen/mvomisverstanden>, bekeken op 1 December 2009.
- <http://www.nu.nl/economie/2202718/blanke-man-geen-topbaan-bij-politie-.html>, bekeken op 12 Maart 2010.
- http://www.pdo.co.om/pdoweb/Portals/0/PDOWEB/images/sustainable_chart.jpg, bekeken op 27 November 2009.
- http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/aanbestedingsbeleid/minder_hinder/index.aspx, bekeken op 29 Januari 2010.
- http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/toonaangevend_opdrachtgeverschap/opdrachtgeverscode/, bekeken op 29 Januari 2010.
- <http://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2009/20090402/2b.aspx>, bekeken op 27 Januari 2010.
- http://www.ser.nl/nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/2009/juli_augustus_2009/08.aspx, bekeken op 27 Januari 2010.
- <http://www.uneto-vni.nl/applications/getobject.asp?FromDB=1&obj=40022368%2Epdf>, bekeken op 5 Februari 2010.
- <http://www.uneto-vni.nl/applications/getobject.asp?FromDB=1&obj=40023219%2Epdf>, bekeken op 5 Februari 2010.
- <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=44533>, bekeken op 1 December 2009.

Bijlagen

Bijlage 1; Verkennend onderzoek onder opdrachtgevers

[.....]

Tabel 1; Uitdraging van MVO bij opdrachtgevers

[.....]

Tabel 2; Activiteiten opdrachtgevers

[.....]

Bijlage 2; 'Controle' door BAM Infratechniek bedrijven

[.....]

Uitleg tabel 3

In de tabel wordt concreter weergegeven wat het begrip MVO precies inhoudt en de verhouding tussen verschillende 'instrumenten' wordt duidelijker. Op deze manier worden de overeenkomsten en verschillen duidelijk net als de gebieden van MVO waarop de meeste eisen worden gesteld. Hieronder zal ik op een heldere manier uitleggen hoe de tabel is opgesteld en hoe deze gelezen moet worden. Ook zal ik opmerkelijke verschillen en overeenkomsten weergeven van 'instrumenten' die op dezelfde aspecten van MVO actief zijn.

Hoe de tabel te lezen

In de bovenste rij van de tabel staat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit betekent dat alles wat zich onder deze rij bevindt, te maken heeft met MVO. MVO is namelijk op verschillende manier 'in te delen'. De meest voorkomende indeling zoals die ook veel in het voorgaande is genoemd, is de indeling van Elkington met zijn drie P's. Een andere indeling is naar de 'dimensions' van de 'Queens Award', een prestigieuze award in Engeland, waar MVO veelal net iets verder ontwikkeld is. Om alles nog iets concreter te maken heb ik tien deelgebieden opgesteld naar de informatie die ik heb gevonden bij opdrachtgevers van BAM Infratechniek. Deze deelgebieden zijn onder te verdelen in zowel de indeling van Elkington als die van de 'Queens Award'. Onder deze deelgebieden hangen verschillende aspecten, zodat duidelijk wordt wat die deelgebieden exact inhouden. Deze aspecten zijn opgesteld naar aanleiding van de informatie die ik heb gevonden in de 'instrumenten' die in de tabel behandeld worden.

Voorbeeld:

De eerste vier kolommen onder 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' zijn als volgt te lezen: Wat doet een 'instrument' aan de veiligheid van het personeel en de omgeving (denk aan onderaannemers, inhuurbedrijven, maar ook verkeersveiligheid). Stelt een 'instrument' eisen aan het registreren, (inzichtelijk maken van de veiligheid) en verplicht het bijvoorbeeld doelstellingen te bepalen? De vier kolommen hebben dus betrekking op veiligheid, dat gezien kan worden als onderdeel van 'People' naar de indeling van Elkington en als onderdeel van de 'Social dimension' naar de indeling van de 'Queens Award'. Natuurlijk valt dit geheel weer onder 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'.

In het linker gedeelte van de tabel vinden we een eerste kolom waar de 'instrumenten' staan die belangrijk zijn voor BAM Infratechniek. Deze 'instrumenten' zijn ieder in te

delen in verschillende aspecten waarop zij zich richten. Deze aspecten staan naast het instrument, in de tweede kolom.

Het operationele deel van de tabel is deels ingekleurd. Deze kleuren geven aan op welke aspecten van deelgebieden, een deel van een instrument actief is. Als een deel van een instrument concrete eisen of regels stelt ten opzichte van een bepaald aspect, of zich hier op focust, is dit desbetreffende vakje donkergroen gekleurd. Worden er geen regels of eisen aan dit aspect gesteld, maar wordt het wel genoemd, of zal het logischerwijs volgen uit andere regels of eisen die gesteld worden, is het vakje lichtgroen gekleurd. Als er over een aspect helemaal niet wordt gesproken, blijft deze uiteraard gewoon wit.

Voorbeeld:

Wanneer we het 'brandstofgebruik' uit de CSR-rapportage, een instrument van Koninklijke BAM Groep, uitlichten, zien we dat deze het brandstofgebruik van de werkmaatschappijen van BAM inzichtelijk wil hebben. Dit betekent dat het hokje 'inzicht' onder CO2-reductie, donkergroen is gekleurd. Hetzelfde geldt voor scope 1, die voor BAM de CO2-uitstoot van het gas- en brandstofverbruik van een werkmaatschappij weergeeft. Het inzicht in de CO2-uitstoot zorgt ervoor dat doelstellingen tot reductie kunnen worden opgesteld, waardoor dit vakje lichtgroen is gearceerd. Het streven naar een lager brandstofverbruik zal leiden innovatieve zaken in het wagenpark, maar ook tot meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering (logistiek) en in het wagenpark (verplichte labels voor auto's). Vandaar dat ook deze vakjes lichtgroen gearceerd zijn. Tenslotte is bewustwording ook bij het terugdringen van het brandstofgebruik essentieel. Daarom krijgen medewerkers met een auto een training in 'het Nieuwe Rijden', waardoor het vakje onder 'Opleiding & Ontwikkeling; Eigen personeel' ook lichtgroen is gearceerd.

Tenslotte is het ook goed te weten dat de 'instrumenten' zijn ingedeeld naar de tabel en dat de tabel dus niet is ontworpen naar de activiteiten van een 'instrument'. Hierdoor kan het dus gebeuren dat een 'instrument' een onderdeel heeft dat nergens gearceerd is. Dit betekent niet dat dit onderdeel geen regels of eisen stelt, maar dat deze regels of eisen niet zijn onder te brengen in de tabel.

Uitleg tabel 4

Omdat tabel 4 door 'experts' van de instrumenten is ingevuld en de tabel in eerste instantie wellicht lastiger lijkt dan deze is, heb ik hier een aparte uitleg bij gemaakt. Hierin wordt ook duidelijk dat de 'experts' de tabel niet hebben ingekleurd, maar dat zij hun mening konden geven door middel van cijfers. Uiteraard konden zij bij onduidelijkheden contact opnemen voor meer informatie.

Omdat deze 'experts' veel weten van een bepaald instrument, maar de tijdens dit onderzoek ontwikkelde deelgebieden nieuw voor hen zijn, heb ik ook deze deelgebieden kort hieronder uitgelicht. Uiteraard kon men ook voor extra informatie op dit gebied contact opnemen.

Uitleg:

De tabel bestaat uit veel vakjes, die (deels) ingevuld dienen te worden. In de bovenste rijen staat hoe ik gedurende mijn onderzoek het begrip *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (MVO) heb geconcretiseerd. In de linker kolommen staan een of twee instrumenten die uitgewerkt zijn naar onderdelen van dat instrument.

Hoe in te vullen

Door middel van cijfers is de tabel verder in te vullen. Het is de bedoeling dat bij elk onderdeel van een instrument wordt gekeken of deze actief is op een van de aspecten van MVO. Indien mogelijk vraag ik u hierin onderscheid te maken. Als een onderdeel concrete regels of eisen stelt aan een aspect van MVO, of zich op dit aspect focust, zetten we er een '1' neer. Als een onderdeel geen concrete regels of eisen stelt aan een aspect van MVO, maar er logischerwijs wel voor zorgt dat activiteiten op dat aspect worden ontplooid zetten we in dat hokje een '2'. Mocht een onderdeel van een instrument niet actief zijn op een aspect, laten we het hokje leeg.

Omdat dit wat lastig omschrijven is, probeer ik het uit te leggen aan de hand van een voorbeeld:

Voorbeeld:

Wanneer we het onderdeel 'brandstofgebruik' uit de CSR-rapportage, een instrument van Koninklijke BAM Groep, uitlichten, zien we dat deze het brandstofgebruik van de werkmaatschappijen van BAM inzichtelijk wil hebben. Dit betekent dat in het hokje 'inzicht' onder CO2-reductie, een '1' kan worden neergezet. Hetzelfde geldt voor scope 1, die voor BAM de CO2-uitstoot van het gas- en brandstofverbruik van een werkmaatschappij weergeeft. Het inzicht in de CO2-uitstoot zorgt ervoor dat doelstellingen tot reductie kunnen worden opgesteld, waardoor in dit vakje een '2' staat.

Het streven naar een lager brandstofverbruik zal (logischerwijs) leiden tot innovatieve zaken in het wagenpark (speciale stampertjes), maar ook tot meer duurzaamheid in de bedrijfsvoering (logistiek) en in het wagenpark (verplichte labels voor auto's). Vandaar dat ook in deze vakjes een '2' staat.

Uiteraard is niet voor iedereen helder wat onder de verschillende aspecten wordt verstaan. Daarom probeer ik dit hieronder (kort) uit te leggen, zodat dit geraadpleegd kan worden als een aspect onduidelijk is.

Veiligheid

Na het verkennend onderzoek bij opdrachtgevers, zoals dat in de bijlage te vinden is, zien we op het gebied van veiligheid dat organisaties vooral actief zijn met de veiligheid van het *personeel*. Daarnaast zien we dat een aantal verder gaat dan het personeel. Zij willen ook een veilige *omgeving*. Veiligheid voor onderaannemers, maar ook omwonenden en verkeer zien zij als belangrijk. Een aantal organisaties heeft *inzichtelijk* hoe veilig ze werken door scores als het aantal ongevallen, of het veiligheidsbewustzijn. Veelal zijn aan deze cijfers ook *doelstellingen* verbonden.

Opleiding & Ontwikkeling

In het verkennend onderzoek onder de opdrachtgevers zien we bij een aantal ondernemingen verschillende activiteiten terugkomen op het gebied van ontwikkeling van het *eigen personeel*. Enkele organisaties beperken zich hierbij niet tot het eigen personeel, maar ondernemen ook activiteiten voor *personeel van bijvoorbeeld onderaannemers of op het gebied van stage-begeleiding*. We zien dat veel organisaties *mogelijkheden* aanbieden, en enkele van hen stelt zelfs een aantal opleidingen *verplicht* voor eigen personeel en soms ook voor onderaannemers.

Diversiteit & Gelijkheid

Dit is nog maar bij een beperkt aantal organisaties een bekend fenomeen. Veelal beperkt diversiteit zich tot het streven naar meer vrouwen in de organisatie. In een ideale situatie is – volgens de SER – het personeelsbestand een afspiegeling van de samenleving. Waar in het personeelsbestand diversiteit vaak wordt toegespitst op één dominant kenmerk zoals *geslacht* of *etniciteit*, ziet de SER een ontwikkeling in de richting van een ruimere interpretatie van diversiteit, waarbij bedrijven naast gender en etniciteit ook andere dimensies van diversiteit betrekken zoals *arbeidshandicap*, *leeftijd*, *seksuele oriëntatie* of *anderzijds*. (ser.nl, 2010)

Hinder

Op dit gebied zien we dat de stichting 'Bewuste Bouwers' zich vooral richt op het *bewustzijn* van personeel dat mensen hinder van hun werkzaamheden kunnen ondervinden. Daarnaast zien we in het verkennend onderzoek uit de bijlage dat organisaties zich richten op het tegengaan van een verminderde *bereikbaarheid* en het tegengaan van *geluidsoverlast*.

CO2-reductie

Ook op dit gebied zien we organisaties steeds actiever worden. Het verkennend onderzoek toont ons dat een toenemend aantal organisaties *inzicht* heeft in haar eigen CO₂-footprint, en velen stellen ook *doelstellingen* om dit te verbeteren. Dit gebeurt op de verschillende 'scopes' die respectievelijk staan voor het brandstof- en gasverbruik, het energieverbruik en het brandstofverbruik van 'toeleveranciers' en vliegereizen.

Afval

Hier zien we in het verkennend onderzoek dat steeds meer bedrijven een ISO 14001 certificaat behalen. Zij hebben hun afvalstromen *inzichtelijk* in kaart gebracht en er vaak *doelstellingen* aan gekoppeld. Velen zijn dan ook actief in het *voorkomen* van afval, het *hergebruiken* van afval en het aanbieden voor *recycling*.

Duurzaamheid

Duurzaamheid zien we ook veel terug bij verschillende organisaties. Echter, deze term wordt af en toe ook te pas en te onpas gebruikt. In dit onderzoek zien we duurzaamheid als 'Voorzien in de behoeften van nu, zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen'. In deze tabel wordt onderscheid gemaakt tussen duurzame *initiatieven in gebouwen*, in het *wagenpark* en met betrekking tot de *bedrijfsvoering* (Interne processen dusdanig aanpassen dat dit het milieu ten goede komt), de initiatieven die we het meest terug zien komen in het verkennend onderzoek onder opdrachtgevers van BAM Infratechniek.

Innovatie

Verschiedende organisaties proberen op uiteenlopende gebieden te innoveren. Zo zien we bij opdrachtgevers dat een aantal van hen actief is te innoveren op het gebied van *alternatieve energie*, maar ook om het *wagenpark* te verduurzamen of met initiatieven komen om *gebouwen* duurzamer te maken.

Transparantie & Integriteit

Organisaties kunnen op verschillende manieren aantonen dat zij transparant gedrag vertonen tot een zekere hoogte integer handelen. Voor bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen gelden hiervoor regels en richtlijnen over wat extern te communiceren. Dit zien we in het verkennende onderzoek in de vorm van *duurzaamheids- en jaarverslagen*, maar ook via de *website* van een organisatie. Daarbij kunnen ze door middel van bijvoorbeeld *milieu- en sociaal beleid* laten zien integer te ondernemen.

Inkoopbeleid

Het laatste deelgebied dat in dit onderzoek onder MVO valt is het inkoopbeleid van een organisatie. Bij de opdrachtgevers van BAM Infratechniek zien we dat steeds meer organisaties beleid hebben als het om inkopen gaat. Ze laten leveranciers bijvoorbeeld een *leverancierscode* ondertekenen waarin zij zich bepaalde verplichtingen opleggen. Daarnaast kunnen we een *milieu- of sociaal beleid* hebben waardoor ze inkopen met respect voor het milieu of zich bijvoorbeeld richten op de arbeidsomstandigheden in de productketen.

Bijlage 3; Opzet vragenlijst voor werknemers (1)

Hieronder vind je een lijst met deelgebieden van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Deze gebieden zijn opgedeeld in verschillende aspecten. Zou je per aspect met een cijfer aan willen geven hoe belangrijk je het aspect vindt, en in hoeverre je denkt dat we hier bij BAM Infratechniek activiteiten kunnen ondernemen om dit aspect binnen de organisatie te verbeteren?

Schaalverdeling:

Cijfer	Mate van belangrijkheid	Verbetermogelijkheid
0	Geen mening	Geen mening
1	Erg onbelangrijk	Niet te verbeteren
2	Onbelangrijk	Moeilijk te verbeteren
3	Enigszins belangrijk	Enigszins te verbeteren
4	Belangrijk	Vrij makkelijk te verbeteren
5	Heel belangrijk	Erg makkelijk te verbeteren

Deelgebied	Aspect	Mate van belangrijkheid	Verbetermogelijkheid
Veiligheid	Veiligheid voor het personeel		
	Veiligheid voor de omgeving (omwonenden, voorbijgangers)		
	Inzicht in veiligheid (rapportage)		
	Doelstellingen m.b.t. veiligheid		
Opleiding en ontwikkeling	Stage-begeleiding		
	Mogelijkheden voor eigen werknemers aanbieden		
	Mogelijkheden voor ingehuurd personeel aanbieden		
	Opleidingen voor eigen werknemers verplichten		
Diversiteit en gelijkheid	Op basis van geslacht		
	Op basis van etniciteit		
	Op basis van arbeidshandicap		
	Op basis van leeftijd		
	Op basis van seksuele oriëntatie		
	Op andere gebieden		
Hinder	Bewustzijn van hinder (wanneer hinder aanwezig is en hoe het te verhelpen is)		
	Geluidsoverlast bij het project		
	Bereikbaarheid ondanks werkzaamheden		
CO ₂ -reductie	Inzicht in CO ₂ -uitstoot		
	Doelstellingen m.b.t. CO ₂ -reductie		
	Reductie in het brandstof- en gasverbruik		
	Reductie in het elektriciteitsverbruik		
	Reductie bij toeleveranciers		
Afval	In het bezit zijn van ISO 14001 (milieumanagementsysteem)		
	Afval proberen te voorkomen (preventie)		
	Stimuleren van hergebruik		
	Afval recyclen		
Duurzaamheid	Duurzaamheid van gebouwen		
	Duurzaamheid van het wagenpark		
	Duurzaamheid in de bedrijfsvoering (bijv. in processen en logistieke planning)		
Innovatie	Innovatie m.b.t. alternatieve energie		
	Innovatie m.b.t. initiatieven in de bouw		
	Innovatie in het wagenpark		
Transparantie en integriteit	Duurzaamheidsverslag		
	Jaarverslag		
	Website		
	Milieubeleid		
	Sociaal beleid		
Inkoopbeleid	Leverancierscode (zonder ondertekende leverancierscode geen levermogelijkheid)		
	Milieu-eisen (bijv. in het bezit zijn van ISO 14001)		
	Sociale eisen (bijv. arbeidsvoorwaarden)		

Bijlage 4; Opzet vragenlijst voor werknemers (2)

Beste medewerker,

Hieronder vind je een lijst met onderwerpen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zou je per onderdeel met één cijfer (van 1 tot en met 5; zie schaalverdeling) aan willen geven hoe belangrijk je het vindt dat BAM Infratechniek aandacht schenkt aan dit onderwerp en met één cijfer in hoeverre je denkt dat er verbetermogelijkheden zijn ten aanzien van dit onderwerp bij BAM Infratechniek? Ideeën voor verbetering kun je onderaan de pagina noteren.

Schaalverdeling:

Mate van belangrijkheid	Cijfer	Verbetermogelijkheid	Cijfer
Geen mening	0	Geen mening	0
Erg onbelangrijk	1	Niet te verbeteren	1
Onbelangrijk	2	Moeilijk te verbeteren	2
Enigszins belangrijk	3	Enigszins te verbeteren	3
Belangrijk	4	Vrij simpel te verbeteren	4
Heel belangrijk	5	Erg simpel te verbeteren	5

Onderwerp	Cijfer voor de mate van belangrijkheid	Cijfer voor verbetermogelijkheid
Veiligheid Bijvoorbeeld veiligheid voor medewerkers, maar ook voor collega's, omwonenden en verkeer.		
Opleiding & Ontwikkeling Bijvoorbeeld mogelijkheden en verplichtingen voor opleiding en ontwikkeling voor medewerkers, maar ook stagiaires, afstudeerders en inhuur.		
Diversiteit & Gelijkheid Diversiteit houdt in dat de werknemers van BAM Infratechniek een afspiegeling van de samenleving zou moeten zijn. Daarbij richt het zich niet alleen op geslacht, maar ook op afkomst, leeftijd, arbeidshandicaps, etc. en dat deze mensen gelijk behandeld worden.		
Hinder Bezorgen we overlast voor omwonenden of het verkeer? Zijn omwonenden wel op de hoogte van onze werkzaamheden en zijn er voldoende verkeersmaatregelen genomen?		
CO₂-reductie		

Het verminderen van de CO ₂ -uitstoot van ons bedrijf. Dit betekent vaak minder energie gebruiken, minder benzine en minder gas.		
Afval Proberen afval te voorkomen, her te gebruiken, te scheiden en te recylen.		
Duurzaamheid Initiatieven die er voor zorgen dat we minder van het milieu vragen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan initiatieven die gebouwen en auto's duurzamer maken.		
Innovatie Denk hierbij aan innovaties in alternatieve energie (windenergie, zonne-energie etc.), maar ook in gebouwen en bijvoorbeeld het wagenpark.		
Transparantie & Integriteit Hieronder valt het jaarverslag, maar ook het duurzaamheidsverslag, het milieubeleid, sociaal beleid en de website. Moet deze informatie bijvoorbeeld voor iedereen beschikbaar zijn?		
Inkoopbeleid Voorbeelden zijn eisen met betrekking tot het milieu, hinder, of veiligheid die gesteld worden aan leveranciers. Bijvoorbeeld door middel van een leverancierscode.		

Ideeën voor verbetering: (vergeet hierbij niet het onderwerp te vermelden waar de verbetering betrekking op heeft)
