

2011

# MVO benchmarking

Een casestudie naar de mogelijkheden van  
MVO benchmarking voor maatschappelijke  
en publieke organisaties



### Colofon

MMG Advies  
Postbus 85922  
2508 CP Den Haag  
070 356 0489  
[mmg@mmgadvis.nl](mailto:mmg@mmgadvis.nl)

Auteur:  
Dagmar van den Brule, MSc.

## Inhoud

1.	Inleiding en aanleiding .....	4
1.1.	Onderzoeksopzet .....	5
1.2.	Leeswijzer.....	6
2.	MVO benchmarking .....	7
2.1.	Wat is MVO benchmarking? .....	7
2.2.	Waarom MVO benchmarking?.....	8
2.3.	Het MVO benchmarkingproces.....	9
3.	Voorbeelden van MVO benchmarks .....	12
3.1	De Transparant Prijs.....	12
3.1.1.	<i>Achtergrond en werking</i> .....	12
3.1.2.	<i>Leerpunten</i> .....	13
3.2	Milieubarometer .....	14
3.2.1.	<i>Achtergrond en werking</i> .....	14
3.2.2.	<i>Leerpunten</i> .....	15
3.3.	Duurzaamheidsmeter.....	16
3.3.1.	<i>Achtergrond en werking</i> .....	16
3.3.2.	<i>Leerpunten</i> .....	18
4.	Aan de slag met MVO benchmarking.....	19
4.1.	Varianten van MVO benchmarking.....	19
4.2.	Ontwikkelen van eigen benchmark.....	21



## 1. Inleiding en aanleiding

Ondanks de financiële crisis staat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) nog steeds hoog op de agenda. Niet alleen bij grote bedrijven, maar ook bij het midden- en kleinbedrijf (MKB) en maatschappelijke en publieke organisaties. Inspanningen zijn gericht op zowel inhoudelijke thema's (zoals mensenrechten, verantwoord ketenbeheer en transparantie) als op processen (bijvoorbeeld het integreren van MVO door middel van managementsystemen).

De meerwaarde van MVO is duidelijk; investeren in MVO kan leiden tot nieuwe marktkansen, kan bijdragen aan de license to operate, het kan zorgen voor een goede reputatie bij stakeholders en het kan de organisatie uiteindelijk een betere concurrentiepositie bezorgen. Doordat steeds meer organisaties MVO omarmen, wordt het echter moeilijker om aan de hand van MVO onderscheidend te zijn. Er is een groeiende behoefte om de MVO inspanningen te waarderen aan die van anderen. MVO benchmarking kan organisaties in deze behoefte voorzien.

Er bestaan zowel nationaal als internationaal verscheidene benchmarks die als maatstaf kunnen dienen voor het MVO beleid, de MVO prestaties en de processen van een organisatie. Deze benchmarks bestaan uit een serie criteria, waaraan een organisatie getoetst kan worden. In sommige gevallen worden de uitkomsten opgenomen in een top 10 of top 100, zoals de Dow Jones Sustainability Index en de FTSE4Good Index. Op deze wijze kunnen uitkomsten op eenvoudige wijze vergeleken worden met die van andere (soortgelijke) organisaties.

MVO benchmarking is ook voor maatschappelijke en publieke organisaties interessant, gezien zij net als het bedrijfsleven te maken hebben met stakeholderverwachtingen en onderlinge concurrentie. Transparantie met betrekking tot de wijze waarop maatschappelijke en publieke organisaties donaties en subsidies besteden is voor hen bijvoorbeeld een belangrijke kwestie. Ook op andere MVO thema's zoals CO<sub>2</sub> uitstoot en energieverbruik wordt steeds vaker gelet. Maatschappelijke en publieke organisaties kijken dan ook naar manieren om hun reputatie en concurrentiepositie ten behoeve van fondsenwerving te verbeteren. Dit onderzoek geeft hen een aantal handvatten om dit via MVO benchmarking te bewerkstelligen.

### 1.1. Onderzoeksopzet

Deze casestudie is gericht op maatschappelijke en publieke organisaties die binnen de grenzen van Nederland gevestigd zijn. Onder maatschappelijke en publieke organisaties verstaan wij organisaties die zonder winst oogmerk een publiekelijk belang dienen. Brancheorganisaties, belangenbehartigers, overheden en charitatieve instellingen kunnen allen onder deze noemer geplaatst worden.

De meeste benchmarks zijn echter gericht op het bedrijfsleven. Om de scope van deze studie te beperken is er bewust voor gekozen deze groep niet in het onderzoek op te nemen en enkel te richten op MVO benchmarking voor en door maatschappelijke en publieke organisaties.

Het doel van dit onderzoek is om handvatten te bieden aan maatschappelijke en publieke organisaties die MVO benchmarking willen aanwenden om hun MVO prestaties prominenter in beeld te brengen. De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Hoe kunnen maatschappelijke en publieke organisaties benchmarking benutten ten behoeve van MVO? En, wat vereist dat van hun organisatie?*

Dit onderzoek is er niet voor bedoeld om hen te voorzien van een stap voor stap plan van aanpak tot het ontwikkelen of toepassen van een MVO benchmark. Toch vormt dit rapport een goed vertrekpunt voor maatschappelijke en publieke organisaties om met MVO benchmarking aan de slag te gaan.

Het voorliggende rapport is een product van zowel bureaustudie als interviews. Bureaustudie is gedaan naar de achterliggende principes en processen van benchmarking en een drietal casussen. Deze casussen zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- Het betreft een benchmark gericht op een bepaald MVO thema,
- De benchmark heeft als doelgroep één of meerdere in Nederland gevestigde maatschappelijke/publieke organisatie(s),
- Er is voldoende achtergrond informatie voorhanden van de MVO benchmark, via online bronnen dan wel via persoonlijke gesprekken met vertegenwoordigers van de desbetreffende benchmarkorganisatie.

De Transparant Prijs, de Milieubarometer en de Duurzaamheidsmeter zijn aan de hand hiervan als te behandelen casussen voor dit onderzoek geselecteerd. Interviews zijn gehouden met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I), Stichting Stimular en Fair Business.

Deze casestudie biedt maatschappelijke en publieke organisaties een aantal leerpunten en handvatten om in de toekomst aan de slag te gaan met MVO benchmarking.

## *1.2. Leeswijzer*

In het eerstvolgende hoofdstuk wordt het begrip evenals het proces van benchmarking nader toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft een drietal bestaande MVO benchmarks ontwikkeld voor maatschappelijke en/of publieke organisaties. Hoofdstuk 4 zal ten slotte de belangrijkste inzichten van hoofdstuk 2 en 3 vertalen naar concrete handvatten die door maatschappelijke en publieke organisaties als uitgangspunt kunnen dienen bij het benchmarken van hun MVO beleid, processen en prestaties.

## 2. MVO benchmarking

Benchmarking is een veelvuldig door bedrijven toegepaste methode, die steeds meer de belangstelling van maatschappelijke en publieke organisaties trekt. In dit hoofdstuk worden de fundamentele begrippen en processen van benchmarking beschreven evenals de hoofdzakelijke redenen waarom dergelijke organisaties gebaat zijn bij het toepassen van MVO benchmarking.

### 2.1. Wat is MVO benchmarking?

Benchmarking is begin jaren 80 als methode ontwikkeld toen Xerox de toestroom van goedkope Japanse producten op de Westerse markt tegen wilde gaan en de concurrentiepositie van de organisatie wilde veiligstellen<sup>1</sup>. Deze methode was ervoor bedoeld te achterhalen aan welke processen het succes van de Japanners op de Westerse markt te danken was en stelde Xerox in staat dit inzicht te vertalen in verbeteringen om de concurrentiepositie van de eigen organisatie te beschermen en waar mogelijk te verstevigen. Deze methode biedt perspectief voor ieder bedrijf of organisatie die haar prestaties wil meten aan anderen en daaruit lering wil trekken.



Camp<sup>2</sup>, die in de literatuur als medewerker van Xerox tot pionier van benchmarking bestempeld wordt, definieert de methode als volgt:

“Benchmarking is systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van één of meer leidende referentie-organisatie(s) op een bepaald gebied, en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze ‘best practice’, met het doel om de eigen prestaties te plaatsen en te verbeteren.”

Waalewijn en Kamp (1994) hanteren een gelijksoortige definitie<sup>3</sup>:

“Benchmarking is de techniek waarbij schematisch en grondig de prestaties en achterliggende operationele en management vaardigheden van organisaties met een toonaangevende prestatie op een bepaald gebied onderzocht worden. Deze techniek heeft tot doel de eigen prestatie en

<sup>1</sup> Van Hoorn, A.F., Van Houdenhoven, M., Wullink, G., Hans, E.W. en Kazemier, G. 2006. ‘Een nieuw stappenplan voor benchmarking’. *Management Executive*, november/december 2006.

<sup>2</sup> Camp, R.C. 1989. ‘Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance’. Milwaukee: Impresum.

<sup>3</sup> In Waalewijn, P., Hendriks, A. en Verzijl, R. 1996. ICSB, Marketing en Strategie. ‘Benchmarking van het benchmarkingproces’.



werkmethoden te spiegelen aan de beste en nieuwe ideeën en inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om te komen tot een drastische verbetering van de prestatie.”

Een benchmark is aldus een kader waaraan één of meerdere organisaties getoetst kan/kunnen worden teneinde de prestatie van de eigen werkprocessen te kunnen verbeteren. Soms is de benchmark een zogenoemde best practice organisatie die als voorbeeld en ter inspiratie dient voor anderen. Bij gebrek aan een best practice wordt er dikwijls getoetst aan de hand van een vooraf vastgestelde checklijst, bestaande uit een aantal gedefinieerde prestatie-indicatoren.

Benchmarking kan toegepast worden op alle onderdelen van de bedrijfsvoering, of dat nou de functies, processen, strategie of operationele werkzaamheden van de organisatie betreft. Benchmarking leent zich dus ook uitstekend voor MVO. In de literatuur wordt veel gesproken over het door de eigen organisatie uitvoeren van een benchmarking exercitie, vaak met concurrenten of met verschillende divisies binnen dezelfde organisatie. Tegenwoordig bestaan er, met name op het gebied van MVO, veel benchmarks die door een onafhankelijke partij ontwikkeld zijn en toegepast worden op meerdere (soortgelijke) organisaties. Vaak om een ranglijst op te stellen zodat in één oogopslag zichtbaar is hoe organisaties ten opzichte van elkaar presteren op het gebied van MVO.

Onder een MVO benchmark wordt in dit rapport verstaan: een vooraf vastgestelde maatstaf – een best practice dan wel een samengestelde (check)lijst van criteria – om de MVO prestaties en werkprocessen van één of meerdere organisaties aan af te meten. Sommige MVO benchmarks zijn gericht op één bepaald thema zoals transparantie of verantwoord ketenbeheer. Andere MVO benchmarks richten zich op MVO processen, hoe deze worden uitgevoerd of de mate waarin een organisatie het gekozen MVO beleid in haar bedrijfsprocessen heeft weten te integreren. De criteria van de benchmark maken het mogelijk om prestaties op het gebied van MVO, een over het algemeen kwalitatief van aard zijnde activiteit, in beperkte mate te kwantificeren.

## 2.2. *Waarom MVO benchmarking?*

Benchmarking kan bijdragen aan het verbeteren van de concurrentiepositie van de organisatie. Volgens Waalewijn e.a. (1996), wordt hiermee over het algemeen beoogd “kostenreductie, verbetering van de doorlooptijd, productiviteitsverbetering of verbetering van de klantentevredenheid” te bewerkstelligen. Met betrekking tot MVO is reputatie tegenwoordig vaak leidend.

MVO benchmarking kan de reputatie van een organisatie ten goede komen als het de superioriteit van de MVO prestaties bevestigt. Daarnaast kan de organisatie hiermee een zekere mate van openheid en transparantie aantonen en de goede wil om verantwoording aan haar stakeholders af te leggen. Het, in positieve zin, profileren van de MVO prestaties ten opzichte van anderen kan de reputatie een verdere boost geven. Maar benchmarking is bovenal nuttig om er leerpunten aan af te leiden teneinde de MVO prestaties en dus de reputatie te verbeteren.

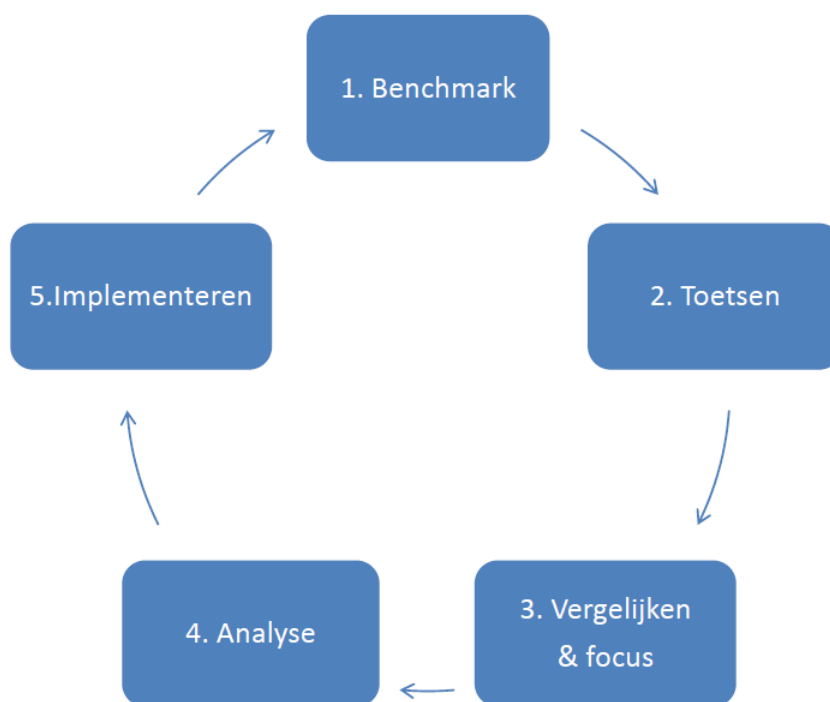
MVO benchmarking kan ook het tegenovergestelde tot gevolg hebben; de reputatie kan schade aangericht worden doordat de MVO prestaties in negatieve zin in de markt geprofileerd worden. Bijvoorbeeld door een onafhankelijke benchmark. Hoewel de mate van subjectiviteit en betrouwbaarheid van een dergelijke benchmark ter discussie gesteld kunnen worden, is de schade van negatieve publiciteit vaak al verricht.

### **2.3. Het MVO benchmarkingproces**

Er is veel aandacht voor onafhankelijke benchmarks, onder andere vanwege de groeiende interesse naar hoe organisaties met betrekking tot MVO presteren. Dit heeft geleid tot een toestroom aan indexen en ranglijsten. Te denken valt bijvoorbeeld aan de Dow Jones Sustainability Index, de FTSE4Good Index, de Corporate Responsibility Index, de Transparantiebenchmark en de Transparant Prijs.

Van Hoorn e.a. (2006) stellen echter dat “een goede benchmarkstudie meer is dan een ranglijst opstellen”. Benchmarking is een proces, waarvan bovengenoemde ranglijsten deel uit kunnen maken. Met het oog op het verbeteren van de reputatie en de concurrentiepositie van de organisatie, bieden ranglijsten waardevolle inzichten met betrekking tot hoe de organisatie presteert ten opzichte van anderen en dienen zij als vertrekpunt voor verdere analyse naar de achterliggende processen die daar een fundamentele rol in hebben gespeeld.

Organisaties die hun MVO processen en prestaties willen benchmarken is daarom aan te raden verder te gaan dan toetsen alleen en de stappen van het benchmarkingproces te doorlopen, als volgt:



**Figuur 1. 5 stappen van het benchmarkingproces**

Nader toegelicht, betreffen bovenstaande stappen de volgende activiteiten:

### 1. Benchmark.

Uitgangspunt is de benchmark. De benchmark bestaat uit prestatie-indicatoren die afhankelijk zijn van het doel van de benchmark. Prestatie-indicatoren zijn variabelen om de prestaties van organisaties meetbaar te kunnen maken. Ze worden dikwijls gedefinieerd aan de hand van onder andere best practices, stakeholder dialoog, bestaande (inter)nationale richtlijnen of de inzichten van de onderzoeker. Corruptie bijvoorbeeld, dat gedefinieerd wordt als “het direct, noch indirect, smeergeld of andere onrechtmatige voordelen aan te bieden, toe te zeggen, te geven of te eisen teneinde opdrachten of andere ongeoorloofde voordelen te verwerven of te behouden”<sup>4</sup>, kan gemeten worden door het aantal meldingen van corruptie bij te houden. Bij bijvoorbeeld energieverbruik kunnen prestaties afgemeten worden aan de energiezuinigheid van het kantoorgebouw van de organisatie.

Dergelijke prestatie-indicatoren worden doorgaans vertaald naar een vragen/checklijst, waarbij het mogelijk is bepaalde waarden te hangen aan meer of minder van belang zijnde indicatoren. Hieraan worden de organisaties getoetst.

### 2. Toetsen.

<sup>4</sup> <http://www.oesorichtlijnen.nl/richtlijnen/corruptiebestrijding/>

Voorts kunnen de prestaties van organisaties aan de hand van een vragen-/checklijst getoetst worden. In hoeverre tegen de benchmark getoetst kan worden is afhankelijk van de beschikbare informatie. Bij voorkeur wordt medewerking gevraagd van de getoetste organisaties, die zelf de benodigde informatie leveren. In geval van een concurrentie benchmarking exercitie is het echter gebruikelijk om met name de publiekelijk ter beschikking gestelde informatie van de organisatie voor de toetsing te benutten.

### **3. Vergelijken & focus.**

De resultaten van stap 2 geven inzicht in hoe bepaalde organisaties presteren ten opzichte van elkaar. Desgewenst kan er een op waarde gebaseerde score bepaald en een ranglijst opgesteld worden wat dit verder inzichtelijk maakt. Het doel van deze stap is om de onderlinge verschillen aan te duiden die nadere analyse (focus) behoeven.

### **4. Analyse.**

Stap 4 beoogt te achterhalen waarom sommige organisaties in een bepaald opzicht succesvol zijn geweest, onder andere door inzicht te verkrijgen in hun achterliggende processen en kritische succes factoren. De bevindingen hiervan worden tegen de processen en de kritische succes factoren van de eigen organisatie gelegd teneinde daarvan verbeterpunten te formuleren.

### **5. Implementeren.**

De in stap 4 geformuleerde verbeterpunten dienen ten slotte geïmplementeerd te worden binnen de eigen organisatie. In deze laatste fase van het benchmarkingproces is specifiek aandacht gevraagd voor het monitoren van de implementatie daarvan. Loopt het proces naar tevredenheid van de organisatie? Dienen er verdere verbeteringen aangebracht te worden? Tevens is aan te raden om de voortgang te monitoren door hetzelfde benchmarkingproces periodiek van voor af aan te doorlopen.

Organisaties die bereid zijn meer tijd en middelen te besteden en de vrijheid willen behouden om prestatie-indicatoren op één of meerdere MVO thema's te bepalen en te definiëren, wordt aangeraden een eigen MVO benchmarking exercitie te ontwikkelen en uit te voeren. In hoofdstuk 4.2 wordt besproken wat dat van een organisatie vereist. Organisaties die tijd en middelen willen besparen en het benchmarkingproces willen versnellen, kunnen overwegen aansluiting te zoeken bij reeds bestaande MVO benchmarks zoals De Transparant Prijs, de Milieubarometer of de Duurzaamheidsmeter. Deze worden in het volgende hoofdstuk behandeld.

### 3. Voorbeelden van MVO benchmarks

Maatschappelijke en publieke organisaties zijn fundamenteel anders dan bedrijven; ze handelen vaak zonder winstoogmerk, dienen een bepaald maatschappelijk doel en zijn daardoor bij uitstek - de naam zegt het - een "maatschappelijke" organisatie. Maar ook deze organisaties worden geacht zo maatschappelijk verantwoord mogelijk te ondernemen en waar mogelijk verbeteringen op dit gebied aan te brengen. Zo verwachten hun stakeholders dat zij zich verantwoorden op kwesties als transparantie (hoe en waaraan zijn de donaties en subsidies door de organisatie besteedt?) en het milieu (hoe wordt er op toegezien dat de milieubelasting van de organisaties zo veel mogelijk wordt beperkt?).

Deze organisaties zijn er derhalve bij gebaat om hun MVO prestaties te benchmarken. Zij kunnen daarbij aansluiting zoeken bij bestaande MVO benchmarks, die specifiek ontwikkeld zijn voor maatschappelijke en/of publieke organisaties. In dit hoofdstuk worden er drie beschouwd.

#### 3.1 De Transparant Prijs

##### 3.1.1. Achtergrond en werking

Transparantie is niet alleen voor het bedrijfsleven een relevant onderwerp maar ook voor maatschappelijke en publieke organisaties. Zo stellen initiatiefnemer van de Transparant



Prijs, PricewaterhouseCoopers (PwC), en samenwerkingspartner Stichting Civil Society: "donateurs willen gefundeerde geef-beslissingen nemen, vrijwilligers moeten gemotiveerd blijven, bestuurders hechten waarde aan hun integriteit en de buitenwereld kijkt steeds kritischer mee"<sup>5</sup>. Waar de Kristal aan de hand van de Transparantiebenchmark aan het bedrijf met de beste verslaggeving uitgereikt



<sup>5</sup> <http://www.transparantprijs.nl/>

wordt, wordt de Transparant Prijs sinds 2004 jaarlijks uitgereikt aan de charitatieve organisatie met de beste, meest transparante verslaggeving. Maatschappelijke organisaties worden met deze prijs gestimuleerd aandacht te besteden aan de verantwoording van hun activiteiten, deze te professionaliseren en de transparantie daarvan te bevorderen. Aan de hand van 'best practice sharing' biedt dit instrument organisaties de mogelijkheid van anderen te leren en hun verslaggeving te verbeteren. Naast een prijs voor het meest transparante verslag wordt er tevens een prijs uitgereikt voor het meest innovatieve jaarverslag.

De Transparant Prijs is gericht op “maatschappelijke organisaties die aan fondsenwerving doen onder het Nederlandse publiek of die op een andere manier geld en middelen besteden aan een maatschappelijk of charitatief doel.”<sup>6</sup> Zowel grote als kleine organisaties kunnen zich aanmelden en hun jaarverslag kosteloos door PwC laten beoordelen. Gekeken wordt naar de inzichtelijkheid alsmede de communicatiewaarde, tijdigheid en beschikbaarheid van het jaarverslag. Voorts wordt de kwaliteit van de informatie beoordeeld op of er concrete doelstellingen bepaald zijn en geëvalueerd worden, de toekomstvisie helder geformuleerd is, er een heldere toelichting van bereikte resultaten gegeven wordt, er individuele projecten beschreven worden, er informatie gegeven wordt over zaken die minder voorspoedig gelopen zijn, het bestuur naar behoren heeft gefunctioneerd, etc. De resultaten hiervan worden verwerkt in een juryrapport, waarin het oordeel van de jury over het jaarverslag nader wordt toegelicht en een aantal verbeterpunten beschreven worden. Iedere deelnemer ontvangt een eigen juryrapport. Daarnaast wordt er één openbare rapportage gepubliceerd, waarin de kernbevindingen van alle deelnemers staan. Hierin worden alle deelnemers aan De Transparant Prijs op basis van hun score, in volgorde van best scorenden, ingedeeld in de volgende vier categorieën: koplopers, achtervolgers, peloton en achterblijvers. Alleen de 25 best scorende organisaties worden afzonderlijk erkend onder vermelding van hun individuele scores. Organisaties worden geprikkeld transparanter te zijn en de in het individuele juryrapport voorgestelde verbeterpunten alsook de op de website van de Transparant Prijs genoemde 10 gouden tips teneinde daarvan toe te passen.

### 3.1.2. Leerpunten

Voor organisaties, en met name voor maatschappelijke en publieke organisaties, is het van belang de reputatie van en het vertrouwen in de organisatie te waarborgen. Dit belang is des te groter nu overheidssubsidies in sterke mate zijn en worden teruggedrongen. Een goede en transparante verantwoording van de activiteiten is een solide basis voor het

---

<sup>6</sup> Idem.

werven van fondsen en dus voor de continuïteit van haar organisatie. De Transparant Prijs biedt uitkomst door de transparantie van de organisatie extra te belichten en haar zichtbaarheid in de markt te vergroten.

## 3.2 Milieubarometer

### 3.2.1. Achtergrond en werking

Stichting Stimular ondersteunt al meer dan 20 jaar het bedrijfsleven en maatschappelijke en publieke organisaties bij het behalen van milieuwinst en tegelijkertijd bij het behalen van kostenbesparingen. De Milieubarometer is teneinde daarvan één van de belangrijkste



initiatieven. De Milieubarometer kijkt specifiek naar elektriciteitsverbruik, brandstofverbruik, waterverbruik en afvalwater, afvalstromen, emissies, vervoer, papierverbruik en CO<sub>2</sub> compensatie van organisaties. Er bestaan inmiddels meer dan

30 branche specifieke milieubarometers, waarop de voornoemde indicatoren in meer of mindere mate zijn aangepast. Ook voor overheden en maatschappelijke organisaties bestaat er inmiddels een milieubarometer.<sup>7</sup>

De milieubarometer is een online benchmarking instrument dat de milieuprestaties op bovengenoemde indicatoren van organisaties in staaf- en/of taartdiagrammen spiegelt aan branchegemiddelden. De gehanteerde branchegemiddelden zijn gebaseerd op de milieuprestaties van alle aan de milieubarometer deelnemende organisaties binnen de desbetreffende branche. Zodoende kan een organisatie in één oogopslag zien hoe haar prestaties ten opzichte van het branchegemiddelde scoret. Naast de branchegemiddelden worden de milieuprestaties van de individuele organisaties per bovengenoemde indicator vergeleken met de hoogst scorende organisatie binnen de branche op de desbetreffende indicator. Wegens situatie en context gebonden verschillen (bijvoorbeeld grootte en marktsegment), wordt er geen ranglijst opgesteld van best en slechtst presterende organisaties en wordt er derhalve geen “best practice” aangewezen.

Het is aan de deelnemende organisaties om de benodigde gegevens in het online systeem in te voeren. Afhankelijk van het in werking zijnde administratieve systeem van de organisatie vergt het relatief weinig inspanning om een representatief beeld te krijgen van waar de

<sup>7</sup> <http://www.milieubarometer.nl/>

organisatie met betrekking tot de milieuprestaties staat ten opzichte van anderen. De rol van Stimular hierbij is om organisaties te ondersteunen bij het invullen van de milieubarometer, het oppervlakkig checken van scores op ordegrootte, verheldering te vragen over twijfelachtige scores, het beheer te verzorgen van de milieubarometers en hen tips te geven ten aanzien van de wijze waarop de milieuprestaties verbeterd zouden kunnen worden. Het is echter aan de organisaties zelf om alle benodigde gegevens te verzamelen, de resulterende staaf- of taartdiagrammen te interpreteren en op basis daarvan verbeterplannen te maken en deze te implementeren.

De Milieubarometer kan verschillende doeleinden dienen. Enerzijds leent het, met het oog op de almaar groeiende stakeholderverwachtingen, zich goed voor het verschaffen van openheid aan het publiek omtrent de milieubelasting van de organisatie. De uitslag van de Milieubarometer kan immers publiekelijk bekend gemaakt worden en gebruikt worden voor communicatieve doeleinden. Dit toont naast een zekere mate van milieubewustzijn ook de goede wil van de organisatie om naar het publiek toe transparant te willen zijn. Anderzijds, kan het inzicht dat door middel van de Milieubarometer verschaft wordt in de mogelijke milieubesparingsmogelijkheden leiden tot kostenbesparingen voor de organisatie.

De Milieubarometers werden tot twee jaar geleden gesubsidieerd door het voormalige SenterNovem, dat tegenwoordig bekend staat als Agentschap NL. Tegenwoordig worden de barometers deels bekostigd door de deelnemende organisaties en Stimular zelf; de organisaties betalen een licentiebijdrage van €181 voor het eerste en tweede jaar en betalen de daarop volgende jaren jaarlijks een bedrag van €53. Gezien deze bijdragen de kosten van het instrument niet volledig dekken, neemt Stimular de resterende kosten voor haar rekening opdat het instrument voor alle organisaties betaalbaar blijft.

### 3.2.2. Leerpunten

De Milieubarometer bestaat twaalf jaar en wordt inmiddels enkele jaren toegepast op maatschappelijke organisaties. Hoewel Stimular zich richt op MVO vraagstukken, dat zich verder strekt dan milieu alleen, en wenst ook de niet kwantitatieve, sociale aspecten in het instrument op te nemen is men daar vooralsnog niet in geslaagd. Dat is onder andere te wijten aan de moeilijkheidsgraad om kwalitatieve indicatoren te objectiveren zodat onderlinge vergelijking mogelijk wordt. Vergelijkbaarheid vormt overigens een probleem omdat zelfs binnen een bepaalde sector de verschillen tussen organisaties aanzienlijk kunnen zijn. Niet alleen qua grootte en qua bestedingsruimte, maar ook qua focus op bepaalde milieu en sociale thema's die relevant worden geacht. Het is daarom moeilijk om



voor een sterk divergerende doelgroep een reeks indicatoren vast te stellen wat als maatstaf moet dienen voor “minder goed”, “goed” en “beter”.

Op dit moment dient de Milieubarometer als monitoringstool voor organisaties om de voortgang van hun milieubelasting te waarborgen. Blijkens de reacties op de Milieubarometer, hebben organisaties behoefte aan bechmarking aan de hand van een aangewezen best practice. Hoewel het niet in de planning en ambitie ligt om bijvoorbeeld een ranglijst op te stellen, denkt Stimular wel aan andere manieren om de Milieubarometer aantrekkelijk te houden voor deelnemende organisaties. Bijvoorbeeld door meer nadruk te leggen op de hoogst scorende organisatie op een bepaalde indicator en daaromtrent concretere en meer toegespitste verbeteringstips te geven aan minder goed scorende organisaties.

### 3.3. Duurzaamheidsmeter

#### 3.3.1. Achtergrond en werking



De Duurzaamheidsmeter<sup>8</sup> is een instrument ontwikkeld door de vereniging van centra voor internationale samenwerking (COS Nederland), ondersteund door Fair Business, om inzicht te bieden in de ambities en initiatieven van decentrale

overheden om duurzame ontwikkeling lokaal en regionaal aan te sturen. Uitgangspunt is de zogeheten Agenda 21 van de Verenigde Naties, het mondiale plan van aanpak om duurzame ontwikkeling tot stand te brengen, en de daaraan gerelateerde nationale doelstellingen. De Duurzaamheidsmeter geeft decentrale overheden handvatten om deze doelstellingen door te vertalen naar lokale en regionale ambities en initiatieven. Oorspronkelijk in 1999 ontwikkeld voor gemeenten, wordt het instrument inmiddels ook toegepast op provincies en waterschappen.

Uniek aan dit instrument is dat het uitsluitend gericht is op decentrale overheden. Gemeenten, provincies en waterschappen spelen een belangrijke rol bij duurzame ontwikkeling en het bevorderen van samenhang tussen de initiatieven die op dit gebied in Nederland bestaan. Door deel te nemen aan de Duurzaamheidsmeter kunnen zij burgers,

<sup>8</sup> <http://www.duurzaamheidsmeter.nl/>

maatschappelijke organisaties, lokale politici, collega's en andere geïnteresseerden "informereren over wat er lokaal gebeurt en mogelijk is omtrent duurzame ontwikkeling".<sup>9</sup> Doel hiervan is als inspiratiebron te dienen voor de lokale politiek en stakeholderdialoog en -betrokkenheid te stimuleren. De Duurzaamheidsmeter leent zich daarnaast uitstekend voor benchmarking; onder het motto "duurzaamheid begint bij transparantie" worden de uitkomsten openbaar gemaakt op de website zodat deelnemers kunnen beoordelen op welke aspecten van de Duurzaamheidsmeter zij goed en minder goed presteren ten opzichte van anderen, welke punten verbetering behoeven en kunnen zij onderling ervaringen met elkaar uitwisselen.

Voorafgaand aan de gemeenteraadsverkiezingen en provinciale statenverkiezingen wordt er campagne gevoerd om zoveel mogelijk gemeenten, provincies en waterschappen kosteloos deel te laten nemen aan de Duurzaamheidsmeter. Na de scores bekend zijn worden zes koplopers benoemd en erkend voor hun inspanningen tijdens de Dag van de Duurzaamheid. Voor het zover is worden deelnemers gevraagd online een aantal vragenlijsten in te vullen. Hoewel er voor zowel gemeenten, provincies als voor waterschappen afzonderlijk vragenlijsten zijn opgesteld gelden voor alle drie de pijlers van duurzaamheid (People, Planet en Profit) als uitgangspunt. Afhankelijk van de core business van de organisatie komen thema's als burgerparticipatie, sociaal beleid en internationale samenwerking/globalisering aan de orde in de categorie *People*, thema's als klimaat & energie, duurzaam waterbeheer en natuur & milieu in de categorie *Planet* en thema's als duurzame overheid, duurzame mobiliteit, duurzaam bedrijfsleven/economie, ketenverantwoordelijkheid en innovatie in de categorie *Profit*. Voor provincies en waterschappen is *Proces* als vierde categorie toegevoegd, waarbij gekeken wordt naar de verankering van duurzaamheid binnen de kernprocessen van de organisaties.

De vragenlijsten zijn gebaseerd op gesprekken met deskundigen van verscheidene organisaties en instituten, bestuurders en beleidsambtenaren. Deze gesprekken hebben geleid tot een overzichtelijke lijst van vragen die zo simpel en concreet mogelijk geformuleerd zijn en waar alleen met 'ja' of 'nee' op geantwoord kan worden. Vervolgens kunnen antwoorden genuanceerd worden op basis van de door de organisatie extra verschaft motivatie, door extra waarderingen aan te brengen, variërend van -3 tot +3. Ten slotte is er een balans aangebracht tussen de drie of vier categorie vragenlijsten.

Op basis van de antwoorden krijgt iedere deelnemer een categorie en totaal score aangewezen, die in een ranglijst gepresenteerd en vergeleken wordt met de scores van andere deelnemers. Per Duurzaamheidsmeter wordt er periodiek een stand van zaken

---

<sup>9</sup> Idem.

opgemaakt dat gepubliceerd wordt in een eindrapportage. Deze zijn voor iedereen toegankelijk op de website van de Duurzaamheidsmeter.

### *3.3.2. Leerpunten*

In tegenstelling tot de Transparant Prijs en de Milieubarometer richt de Duurzaamheidsmeter zich op zowel de sociale, ecologische als economische aspecten van MVO. Agenda 21 dient als goed vertrekpunt.

De uitdaging bij het opstellen van een dergelijke benchmark is het omgaan met het verschil dat is aan te merken tussen de ambities, uitvoering en realisatie van doelen. Met name voor het bepalen van waardeoordelen is dit lastig. Met behulp van een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van uiteenlopende stakeholdergroepen wordt er gezamenlijk gekozen voor een weging en waardebeoordeling. De scores zullen als gevolg altijd in zekere mate onderhevig zijn aan subjectiviteit. Desalniettemin is het voor organisaties een lucratieve manier om te zien waar ze staan ten opzichte van anderen en welke (verbeter)punten in de komende jaren op de agenda zouden moeten komen te staan.

## 4. Aan de slag met MVO benchmarking

### 4.1. Varianten van MVO benchmarking

MVO benchmarking kan voor iedere organisatie een nuttige exercitie zijn, hetzij om MVO prestaties prominenter in de markt te profileren, de reputatie of concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren of transparant(er) te zijn. Hoewel het maatschappelijke en publieke organisaties aan te raden is het hele benchmarkingproces te doorlopen, zoals in hoofdstuk 2.3 beschreven, is het redelijkerwijs te begrijpen dat niet iedere organisaties in staat is om op korte termijn de stappen op deze wijze uit te voeren. Afhankelijk van de behoefte en omstandigheden van de organisatie kunnen zij er derhalve voor kiezen één van de volgende varianten van MVO benchmarking te verrichten:

Variant	Om te bepalen
I	<i>Waar staat de organisatie nu?</i> De organisatie neemt deel aan één of meerdere benchmarks om te beoordelen hoe de organisatie op bepaalde MVO thema's presteert ten opzichte van anderen.
I+II	<i>Waar staat de organisatie nu en waar wil de organisatie in de toekomst heen?</i> In aanvulling op variant I wordt nadere analyse verricht naar de kritische succes factoren achter de beter scorende organisaties (best practices), die gespiegeld worden aan die van de eigen organisatie. Op basis hiervan worden verbeterpunten aangewezen.
I+II+III	<i>Strategie en uitvoering</i> Eenmaal de verbeterpunten aangewezen te hebben kan een passende strategie geformuleerd en uitgerold worden. Onderdeel van deze variant is het monitoren van de voortgang van de organisatie en het, indien nodig, aanbrengen van verdere verbeteringen in de organisatie.

#### *Variant I – Waar staat de organisatie nu?*

Het is organisaties, die met name streven transparantie uit te stralen naar en/of verantwoording af willen leggen aan stakeholders, aan te raden minimaal variant I van het benchmarkingproces uit te voeren. Ook organisaties die willen weten hoe zij op bepaalde MVO thema's presteren ten opzichte van anderen doen er goed aan deze te doorlopen. Zeker als er aansluiting gezocht wordt bij reeds bestaande benchmarks zoals de Transparant Prijs en de Milieubarometer, is dit een eenvoudige en vaak goedkope manier om aan te

tonen hoe de organisatie presteert op deze thema's. De benchmark hoeft immers in de meeste gevallen alleen ingevuld te worden door de organisatie, gezien de beoordeling en communicatie daarvan verzorgd worden door het onafhankelijke bureau dat de benchmarkingswerkzaamheden uitvoert.

Organisaties kunnen er tevens voor kiezen een eigen benchmarking exercitie op te zetten. Voordeel hiervan is dat zij die specifiek kunnen richten op de thema's die de organisatie zelf relevant vindt. De schaduwzijde is dat het ontwikkelen van een eigen benchmark logischerwijs aanzienlijke inspanning vergt, meer kosten met zich meebrengt en dat het benaderen van organisaties waarmee de eigen organisatie zich zou willen benchmarken vaak lastig is. Aan het einde van dit hoofdstuk worden organisaties enkele handvatten geboden bij het ontwikkelen van een eigen benchmark.

#### *Variant I+II – Waar staat de organisatie nu en waar wil de organisatie in de toekomst heen?*

Ook voor organisaties die al langere tijd bezig zijn met MVO, één of meerdere jaarverslag(en) hebben gepubliceerd en hun prestaties prominenter in beeld willen brengen is benchmarking een logische volgende stap. Het is deze organisaties aan te raden variant I+II te doorlopen. In deze variant analyseert de organisatie de resultaten van variant I om te bepalen wat de benchmarkscores in concreto voor de eigen organisatie betekenen. Daarbij komen de volgende vragen aan de orde: Presteert de organisaties beter of juist minder goed op de benchmark in vergelijking tot andere organisaties? Op welke punten is dat met name het geval? Welke achterliggende processen en activiteiten hebben daar mogelijk een rol in gespeeld? Wat zijn de kritische succes factoren voor die organisatie en hoe verhouden die zich tot de kritische succes factoren van de eigen organisatie? Etc.

Op basis van de antwoorden op dergelijke vragen kan de organisatie verbeterpunten aanwijzen en ambities formuleren van waar het in de toekomst met betrekking tot MVO naar toe wil.

Ook hier geldt dat organisaties, door middel van het toepassen van bestaande benchmarks, aanzienlijke inspanning en kosten kunnen besparen doordat het onafhankelijke benchmarkingsbureau een groot aandeel van de werkzaamheden op zich neemt. Het nadeel is wederom dat de organisatie afhankelijk is van de door het bureau geselecteerde en gedefinieerde prestatie-indicatoren. Mocht de organisatie er voor kiezen een eigen benchmark te ontwikkelen zal zij daar derhalve voldoende middelen voor beschikbaar moeten stellen.

#### *Variant I+II+III – Strategie en uitvoering*

Organisaties, die hun reputatie en concurrentiepositie met betrekking tot MVO willen verstevigen en zich daaromtrent willen onderscheiden van anderen, doen er goed aan variant I+II+III van het benchmarkingproces te doorlopen. Eenmaal de verbeterpunten in variant I+II te hebben aangewezen en een passende strategie te hebben geformuleerd kan

de organisatie deze binnen de organisatie uitrollen. De bedoeling is het resultaat daarvan te monitoren, onder andere aan de hand van de desbetreffende benchmark door meerdere opeenvolgende jaren deel te nemen. Zo kan de organisatie zien of de verbeterslag haar vruchten heeft afgeworpen.

Deze variant vergt logischerwijs de meeste middelen. Ook indien de organisatie gebruik maakt van bestaande benchmarks, aangezien de monitoringsactiviteiten volledig toe te rekenen zijn aan de eigen organisatie.

#### 4.2. Ontwikkelen van eigen benchmark

Voor organisaties die behoefte hebben aan een themaspecifieke benchmark, die in de gewenste vorm nog niet ontwikkeld is, of naar een bepaalde organisatie willen kijken als inspiratie voor het MVO beleid is aan te raden een eigen benchmark te ontwikkelen. Daarbij dienen ten minste de volgende stappen gevolgd te worden:

1. *Selecteer MVO thema(s) die relevant zijn voor zowel de organisatie als haar stakeholders.*

Het is belangrijk dat de MVO thema's die de organisatie relevant vindt ook gedeeld worden door haar stakeholders. Om het handzamer te maken, kan de organisatie de benchmarking exercitie afbakenen tot een aantal van deze thema's. Voordeel hiervan is dat er gefocust wordt op "relevante" thema's en dat dit, door hen in een vroeg stadium bij het proces te betrekken, een zekere mate van vertrouwen opwekt bij haar stakeholders. Duurzaamheid begint immers bij transparantie.

2. *Selecteer de doelgroep van de benchmarking exercitie.*

De organisatie bepaalt aan welke andere organisatie(s) het zich wil afmeten. Dit kan een best practice organisatie zijn of één of meerdere van haar concurrenten. Bij het selecteren van deze organisaties dient de voorhanden zijnde informatie over de geselecteerde MVO thema's in ogenschouw genomen te worden. Zonder informatie is benchmarking tenslotte niet of in beperkte mate mogelijk.

3. *Definieer de prestatie-indicatoren.*

Per MVO thema kan voor het definiëren van de prestatie-indicatoren in eerste instantie een voorbeeld genomen worden aan de diverse in de markt bestaande MVO benchmarks, zoals in hoofdstuk 3 beschreven. Maar ook bestaande (inter)nationale richtlijnen zoals de OESO richtlijnen en ISO 26000, die reeds (inter)nationale erkenning hebben gekregen van diverse stakeholder partijen, zijn geschikt voor het definiëren van prestatie-indicatoren op het gebied van MVO.

4. *Ontwerp de benchmark.*

De gedefinieerde prestatie-indicatoren kunnen vervolgens worden vertaald naar een vragen- dan wel een checklijst aan de hand waarvan de prestaties van de

organisatie(s) eenduidig beoordeeld kunnen worden. Door waardes aan de verschillende criteria te hangen kan er onderscheid gemaakt worden tussen zwaarder en minder zwaar wegende factoren voor de organisatie.

Het is aan te raden om ook deze lijst van criteria te toetsen aan de inzichten van de stakeholders om het vertrouwen in en de transparantie van de organisatie verder te vergroten.

5. *Doorloop de stappen volgens één van de varianten beschreven in hoofdstuk 4.1.*

Om ervoor te zorgen dat bovenstaande stappen tot uitvoering gebracht kunnen worden, dienen er voldoende middelen (tijd, geld, kennis, etc.) ter beschikking gesteld worden. Indien de capaciteit dan wel de expertise binnen de organisatie ontbreekt kan een extern bureau mogelijk uitkomst bieden. MMG Advies kan maatschappelijke en publieke organisaties ondersteunen bij het opzetten van en aanbrengen van focus binnen een benchmarking exercitie. Tevens voeren zij scans uit van de bestaande benchmarks in de markt en verschaffen zij advies over hoe deze het beste benut kunnen worden door de organisatie. Ook is het mogelijk een voor de organisatie op maat gesneden benchmark op te laten stellen en de toepassing daarvan te laten verzorgen door MMG Advies. Ten slotte kan MMG Advies een rol betekenen bij het aan de hand van de benchmark(s) analyseren van de organisatie teneinde verbeterpunten te benoemen en kunnen zij ondersteuning bieden bij het doorvoeren en monitoren van de verbeteringen binnen de organisatie. Voor verdere informatie kan contact opgenomen worden met MMG Advies.