

wml
Limburgs drinkwater



*Duurzaamheid:
Waar staan we en
waar willen we
naartoe?*

Faculteit HEAO Financieel Management Sittard

Naam: Patrick Lutgens
Studentnummer: 0713023
Opleiding: Bedrijfseconomie
Jaar: 2012
Stageperiode: 5-9-11 - 29-2-12
Datum publicatie: 19-3-12
Naam organisatie: NV Waterleidingmaatschappij Limburg
Adres organisatie: Limburglaan 25
Tel. organisatie: 043 - 880 80 88
Bedrijfsmentor: Dhr. Ronden/ Hedwig van Berlo
Docentbegeleider: Dhr. Keulers

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**



Samenvatting

Voor diegene die denken dat dé blauwdruk voor duurzaam/ maatschappelijk verantwoord beschreven wordt, helaas.

De exacte definitie van duurzaamheid en het ultieme duurzaamheidsinitiatief voor WML komen eveneens niet aan bod in deze afstudeeropdracht.

Wat wel aan bod komt in dit praktijkonderzoek is waarschijnlijk betekenisvoller dan de ultieme definitie of dé blauwdruk voor maatschappelijke verantwoord ondernemen: grip krijgen op een proces dat door velen als zeer diffuus ervaren wordt.

Op een toegepaste wijze wordt enerzijds beschreven hoe WML duurzaamheid kan meten, beoordelen en vergelijken. Anderzijds worden handreikingen geboden met als doel duurzaamheid te verankeren in de bedrijfsvoering en het formuleren van een duurzame strategie. Deze methoden zijn gebaseerd op de richtlijn ISO 26000: 'Guidance on Social Responsibility' waardoor (delen van) deze aanpak ook op andere organisaties toegepast kunnen worden.

Het onderzoek steunt op het verslaggevingsraamwerk van het Global Reporting Initiative (GRI) dat als basis dient bij het opstellen van een duurzaamheidsverslag en grote gelijkenissen vertoont met de richtlijn ISO 26000.

De voor- en nadelen alsmede de noodzaak van duurzaamheidsverslaggeving worden uitgelicht die voor iedere organisatie van elke omvang, interessant kunnen zijn.

U zult lezen dat duurzaamheidsvergelijking complex, maar niet onmogelijk is, mits voldoende detaillering en inzicht in grondslagen verkregen kan worden.

Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat WML een duurzame organisatie is en de intrinsieke motivatie heerst om verder te verduurzamen.

Enkele bevindingen die deze conclusie ondersteunen:

- Tijdens mijn stageperiode zijn er plusminus 5.500 mensen in derdewereldlanden voorzien van drinkwater door inspanningen van WML en andere (drink)waterbedrijven;
- In die zelfde periode heeft WML haar CO₂-uitstoot gereduceerd met 5,95 gram per m³ geleverd water;
- WML 100% duurzame energie inkoopt en daarnaast jaarlijks 85.000 kWh genereert door middel van een zonnecellen-installatie;
- 99% van de reststoffen worden hergebruikt;
- WML in verschillende duurzaam georiënteerde onderzoeken participeert;
- WML grotendeels lokaal inkoopt en plannen heeft om duurzamer in te kopen;
- Er een Expertgroep Duurzaamheid is opgericht;
- Stakeholdermanagement al onderdeel van de bedrijfsvoering is;
- WML op verschillende manieren mensen bewust probeert te maken van de waarde van water.

Tot slot bestaat de kans dat enkele adviezen op basis van dit onderzoek binnenkort te zien zijn op de website van WML en bijdragen aan de verdere verduurzaming van WML.



Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	3
Voorwoord.....	5
Hoofdstuk 1: Aanleiding en inleiding afstudeeropdracht.....	6
1.1 Stagebedrijf WML.....	6
1.2 Stageopdracht	6
1.3 Probleemstelling en beweegredenen.....	7
1.4 Samenvatting.....	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	9
2.1 Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	9
2.2 Wat zijn duurzaamheidsprestaties?.....	10
2.3 Wat is duurzaamheidsverslaggeving?.....	11
2.4 Samenvatting.....	11
Hoofdstuk 3: WML en duurzaamheid.....	12
3.1 Wie is WML?.....	12
3.1.1 Strategie.....	12
3.1.2 Kernwaarden.....	13
3.1.3 De organisatie.....	14
3.2 Duurzaamheid in de context van WML.....	16
3.3 Wat doet WML en wat nog niet?.....	17
3.3.1 Wat doet WML?.....	17
3.3.2 Wat doet WML nog niet?.....	23
3.4 Het nut en de noodzaak van een duurzaamheidsverslag voor WML.....	23
3.4.1 De voordelen.....	24
3.4.2 De nadelen.....	24
3.5 Samenvatting.....	25
Hoofdstuk 4: MVO en duurzaamheidsverslaggeving nader uitgelicht.....	26
4.1 Triple Bottom Line.....	26
4.1.1 De Chrysalis economie.....	28
4.2 Draft international standard ISO 26000 'Guidance on social responsibility'.....	29
4.2.1 Definitie MVO.....	30
4.2.2 Duurzame ontwikkeling.....	31
4.2.3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties.....	31
4.3 De zeven principes van MVO.....	31
4.4 Verdere concretisering.....	32
4.5 Global Reporting Initiative.....	33
4.5.1 Koppeling GRI en ISO 26000.....	34
4.6 Samenvatting.....	34

Hoofdstuk 5: Het onderzoek	36
5.1 Organisatie	36
5.1.1 Onderzoeksmethode	37
5.1.2 Dataverzameling	37
5.2 Eventuele problemen en opmerkelijke zaken	37
5.3 Samenvatting	37
Hoofdstuk 6: De casus WML: De duurzaamheidsprestaties van WML	38
6.1 De duurzaamheidsprestaties van WML	38
6.2 Hoe kunnen duurzaamheidsprestaties worden beoordeeld en vergeleken?	38
6.2.1 Valkuilen en struikelblokken omtrent beoordeling en vergelijking	39
6.3 Vergelijking met andere (water)bedrijven	40
6.4 Gap-analyse	42
6.5 Samenvatting	46
Hoofdstuk 7: Conclusies	47
7.1 Duurzaamheidsprestaties	47
7.2 Bevindingen en conclusies	48
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	49
8.1 MVO integreren in bedrijfsvoering	49
8.1.1 Verankering	49
8.1.2 De richting	50
8.2 Rapportage	52
8.3 MVO-speerpunten en -iconen	54
8.4 Communicatie	55
8.4.1 Een voorbeeld: Red Bull Crashed Ice Race	57
8.5 Samenvatting	57
Nawoord en slotverklaring	58
Literatuurlijst	59
Bijlagen	
Bijlage 1: Organogram WML	63
Bijlage 2: Kersttoespraak 2011	64
Bijlage 3: 'Stoplicht-schema' Gap-analyse	66
Bijlage 4: GRI-rapportage WML	69
Bijlage 5: Brief aan Raad van State door SP-lid Thijs Coppus	79
Bijlage 6: Verbindingstabel GRI (G3) en ISO 26000	81



Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht over duurzaamheid/ maatschappelijk verantwoord ondernemen, binnen en rondom de Waterleiding Maatschappij Limburg (WML). Deze scriptie en het bijbehorende onderzoek is onderdeel van mijn afstudeertraject aan de Hogeschool Zuyd, opleiding Bedrijfseconomie, Faculteit Financieel Management te Sittard.

Dit onderzoek is tot stand gekomen door een samenwerkingsverband tussen WML en Hogeschool Zuyd. WML heeft de behoefte om het begrip duurzaamheid verder te concretiseren en Hogeschool Zuyd wil op dit gebied kennis verzamelen en ervaring opdoen om het lesprogramma van praktijkgerichte inhoud te voorzien.

Het traject bestaat uit een praktijkonderzoek waarmee ik het duurzaamheids-niveau van WML in kaart breng en daarnaast handreikingen bied om het begrip duurzaamheid verder te concretiseren ten behoeve van het formuleren van een strategie.

Dit verslag is bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen ongeacht voorkennis of ervaring. Van productiemedewerker tot directeur en van ambtenaar tot ZZP'er.

Mijn dank en waardering gaan uit naar collega Hedwig van Berlo, bedrijfsmentor Jeroen Ronden en docentbegeleider Frans Keulers. Zonder het vertrouwen, de uitmuntende steun en begeleiding van Jeroen, Hedwig en Frans was dit werk nooit tot stand gekomen. WML heeft mij tijd, ruimte en mogelijkheden geboden om in moeilijke tijden deze stage succesvol af te ronden.

Patrick Lutgens
Landgraaf, maart 2012

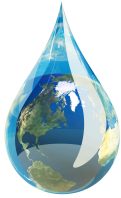
**ZU
YD**



wml
Limburgs drinkwater



**People
Planet
Profit**



Hoofdstuk 1: Aanleiding en inleiding afstudeeropdracht

1.1 Stagebedrijf WML

De organisatie waar mijn afstudeeropdracht is uitgevoerd betreft de Waterleiding Maatschappij Limburg (WML). WML is dé drinkwaterproducent van Limburg. De kerntaak van WML is het leveren van leidingwater op een *duurzame* en doelmatige wijze aan inwoners, bedrijven en (overheid)instellingen in Limburg. Daarbij staan de hoge kwaliteit van het drinkwater en de leveringszekerheid voorop.¹ De slogan luidt: WML, Limburgs drinkwater.



1.2 Stageopdracht

Mijn stageopdracht vloeit voort uit de behoefte van WML om het begrip duurzaamheid verder te concretiseren, met een doorvertaling in beleid en concrete acties. Dit geldt zowel voor beleid met betrekking tot de interne bedrijfsvoering van WML als de wijze waarop en de mate waarin de producten en diensten, samenwerkingsverbanden en projecten een bijdrage leveren aan duurzaamheid.²

De opdracht betreft het opstellen van een kwalitatief overzicht van alle duurzaamheidsaspecten (people, planet, profit) binnen en rondom de WML organisatie in de vorm van een GRI-rapportage (Global Reporting Initiative). Gebaseerd op de richtlijn ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. Het betreft als het ware een duurzaamheidsscan met als doel het huidige duurzaamheidsniveau van WML vast te stellen. Het totaalbeeld van deze bereikte resultaten wordt in termen van procesbeheersing de 'IST-situatie' genoemd.³

Deze scan wordt door WML als nulmeting gebruikt en dient mede als vertrekpunt voor het verder concretiseren van de duurzaamheidsambitie/ visie van WML. Het geheel van deze vastgestelde bereikbaar geachte doelstellingen en doelen wordt in termen van procesbeheersing de 'SOLL-situatie' genoemd. Als men de SOLL-situatie (de doelstellingen) met de IST-situatie (de bereikte resultaten) vergelijkt dan wordt dit in de stuurkunde 'regelkringconceptie' genoemd. Doelstelling van de regelkring is een blijvende aansluiting te bewerkstelligen tussen de uitvoer van een proces en het gestelde doel, tussen verkregen resultaat en gewenst resultaat of norm.

De analyse van de scan op basis van het selectiemechanisme van ISO 26000 zal enkele 'gaps' opleveren die als basis kunnen dienen voor een toekomstig beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Verder zal, voor zover mogelijk,

¹ *Missie-Visie-Doelstellingen 2011-2015*. (2011) Interne publicatie van WML, Maastricht.

² *Startnotitie Plan van Aanpak Duurzaamheid* (2011) Interne publicatie van WML, Maastricht.

³ Jans, E. Wezeman, K. (2007). *Grondslagen Administratieve Organisatie Deel A: algemene beginselen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

een vergelijking plaatsvinden met andere (water)bedrijven om een inschatting te kunnen maken van WML op het gebied van duurzaamheid. Met andere woorden: Wat doet WML en waarin kan WML nog verbeteren?

1.3 Probleemstelling en beweegredenen

Jacques Schraven - voormalig bestuursvoorzitter van de ondernemingsorganisatie VNO-NCW (Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversbond) schreef in het Financieel Dagblad van 27 juli 2001 dat er geen blauwdruk voor duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat. Deze uitspraak geldt vandaag de dag nog steeds.⁴

In tegenstelling tot bijvoorbeeld 'winst' is duurzaamheid een moeilijk te definiëren en complex begrip. 'Winst' is concreet, allerlei richtlijnen en wetten vertellen ons precies hoe deze post samengesteld moet worden. Duurzaamheid is een breed begrip met als gevaar dat duurzaamheid zodanig wordt opgerekt dat het uiteindelijk geen betekenis meer heeft omdat alles eronder valt. Aan de andere kant bestaat het gevaar dat het thema duurzaamheid dusdanig wordt afgebakend dat het breder perspectief uit het oog verloren wordt. Een voorbeeld hiervan is een organisatie die zich enkel richt op het reduceren van de CO₂-uitstoot.

Deze complexiteit is onder andere ontstaan doordat er meerdere definities over duurzaamheid/ MVO zijn beschreven, welke in hoofdstuk 4 toegelicht zullen worden. Het is voor een organisatie moeilijk om hier de juiste richting in te kiezen. De vraag: "Wat betekent duurzaamheid voor WML?" is daarom niet eenvoudig en in één adem te beantwoorden.

Een duidelijke richting ontbreekt omdat organisaties vaak niet weten waar men staat. De duurzaamheidsscan levert een IST-situatie die antwoord geeft op de vraag: Waar staan we nu?

De beginsituatie is dat WML wil verduurzamen en dit op verschillende gebieden ook al doet. Deze activiteiten en informatie zijn echter nog niet gebundeld en gestructureerd. WML wil dit onderzoek laten uitvoeren om de gefragmenteerde informatie rondom MVO te verzamelen en te structureren. Zoals u verder op in dit verslag kunt lezen zijn er enkele visiesporen met betrekking tot duurzaamheid benoemd, dit onderzoek moet bronnen bieden ter ondersteuning en onderbouwing van deze actieve strategie en helpen bij het uitstippelen van een langetermijnstrategie.

Op dit moment is duurzaamheid al gedeeltelijk geïntegreerd in de bestaande strategie, maar dit biedt in sommige delen van de organisatie te weinig houvast. Een voorbeeld hiervan is de afdeling Inkoop. Men wil duurzaam inkopen, maar weet niet precies wat dit (meer) mag kosten. Het proces van concretisering van het thema duurzaamheid moet hier in de toekomst antwoord op geven.

Om dit vraagstuk van WML te kunnen beantwoorden zijn een hoofdvraag en enkele deelvragen geformuleerd.

De hoofdvraag van het onderzoek is een beschrijvende en evaluatieve onderzoeksvraag:

Wat zijn de duurzaamheidsprestaties van WML en hoe kunnen deze worden beoordeeld en worden vergeleken?

⁴ Duurzaam ondernemen moet vrijwillig. (27 juli 2001) *Financieel Dagblad*.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden en de structuur in het onderzoek te bewaken, is de hoofdvraag opgesplitst in een aantal deelvragen:

Deelvraag 1: Wat betekent duurzaamheid voor WML?

Deelvraag 2: Welke duurzaamheidsinitiatieven ontplooit WML?

Deelvraag 3: Wat is het nut en de noodzaak van een duurzaamheidsverslag voor WML?

Deelvraag 4: Wat zijn de duurzaamheidsprestaties van WML?

Deelvraag 5: Hou zouden de duurzaamheidsinitiatieven van WML kunnen worden beoordeeld en vergeleken?

Deelvraag 6: Hoe kan WML er voor zorgen dat duurzaamheid een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering wordt?

1.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat het doel en tevens de output van mijn stageopdracht is om het duurzaamheidsniveau van Waterleiding Maatschappij Limburg inzichtelijk te maken middels het opstellen van een GRI-rapportage op basis van ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. In het volgende hoofdstuk worden de onderwerpen duurzaamheid/ MVO, duurzaamheidsprestaties en duurzaamheidsverslaggeving kort toegelicht zodat de achtergrond en de werkwijze duidelijker worden.



Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Alvorens de beantwoording van de hoofd- en deelvragen plaatsvindt, worden eerst enkele begrippen en methoden toegelicht, een verdere theoretische onderbouwing vindt plaats in hoofdstuk 4.

2.1 Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De definitie van duurzaamheid kan ontleend worden aan de betekenis van duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling (sustainable development) is een algemeen aanvaard concept en geniet internationale erkenning sinds de publicatie van “The Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future” in 1987.

Duurzame ontwikkeling betekent dat men moet kunnen voldoen aan de wensen van de huidige maatschappij zonder het in gevaar brengen van de mogelijkheid van toekomstige generaties om in hun behoeften te voldoen. Duurzame ontwikkeling kent drie elementen: het economische, het sociale en het milieuaspect (People, Planet, Profit/ Prosperity). Deze aspecten zijn onderling afhankelijk van elkaar, bijvoorbeeld: het elimineren van armoede vergt enerzijds protectie van het milieu en anderzijds sociale rechtvaardigheid. Duurzame ontwikkeling heeft als doel duurzaamheid voor de hele wereld en diens maatschappij te bereiken, duurzame ontwikkeling gaat niet over duurzaamheid of over aanhoudende levensvatbaarheid van specifieke organisaties.

Volgens MVO Nederland, een organisatie die in 2004 in het leven is geroepen door het Ministerie van Economische Zaken luidt de definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen: ⁵

Het bedrijf neemt de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Leidend daarbij is om een balans te vinden tussen de drie P's: people, planet en profit. Daarnaast moet MVO inspireren om een stapje verder te gaan en zich te richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.

Om verwarring te voorkomen worden in dit verslag de termen duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen als synoniem gebruikt. Als de definities vergeleken worden zijn veel overeenkomsten te onderkennen en zonder in de definitiediscussie verzeild te raken, lijkt het mij voor de leesbaarheid van dit verslag verstandig om deze als synoniem van elkaar te beschouwen.

Boeken, tijdschriften, internet, memo's, fora en ook beeldmateriaal heeft mijn visie rondom duurzaamheid beïnvloedt. Zo wordt in de serie Planet Earth een interessante discussie gevoerd over “Wat is nou duurzaam”. Deze discussie wordt kort toegelicht omdat er uitspraken worden gedaan die naar mijn mening echte ‘eye-openers’ zijn, die dwingen om zaken in perspectief te blijven zien en ons tonen dat duurzaamheid een ontzettend lastig speelveld kan zijn:

⁵ Wat is MVO?

Adres: <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 06-09-2011

Houthakker 'y' kapt jaarlijks x hectare regenwoud om zijn gezin in levensonderhoud te voorzien, de gevolgen voor het plaatselijke ecosysteem zijn enorm. Daarop besluit een vermogend iemand een groot stuk regenwoud op te kopen om verdere ontbossing te voorkomen. Er zijn x hectare regenwoud zekergesteld. Keerzijde is dat er van het opgekochte stuk grond normaliter, zes houthakkers-gezinnen in levensonderhoud kunnen worden voorzien. Deze gezinnen komen zonder verdere maatregelen ernstig in de problemen. Zij kunnen niet even een andere baan of inkomstenbron zoeken want die is er gewoonweg niet. Deze problematiek beperkt zich niet tot één gebied met als gevolg dat er complete bevolkingsstammen bedreigd zouden kunnen worden. Welke richting is de juiste? Een hele lastige discussie waar oneindig over gediscussieerd kan worden. Daarnaast worden er door geleerden en professoren uitspraken gedaan die de ernst van de huidige situatie benadrukken: "Windmolens en zonne-energie zijn leuk bedacht maar dit zijn initiatieven die honderd jaar geleden ingevoerd hadden moeten worden om effectief te kunnen zijn."

2.2 Wat zijn duurzaamheidsprestaties?

Een prestatie luidt volgens Van Dale: 1) het presteren 2) dat wat men presteert, verricht werk, tot stand brengen.⁶

Als hier 'duurzaamheid' voor geplaatst wordt resulteert dit in de verrichtingen/totstandkomingen op het gebied van duurzaamheid dan wel MVO.

Een duurzaamheidsprestatie bestaat onder meer uit de ecologische voetafdruk, deze voetafdruk (ook wel mondiale voetafdruk genoemd) is de ruimte die iemand per persoon inneemt op aarde.

Deze ruimte wordt berekend op basis van levensstijl, alles wat geconsumeerd wordt kost namelijk ruimte.

Eten en drinken neemt bijvoorbeeld ruimte in beslag, omdat het verbouwd en vervoerd moet worden. Elektronica moet geproduceerd en vervoerd worden en het gebruik van de auto kost brandstof en levert CO₂-uitstoot op. Een selectie van zaken die allemaal ruimte in beslag nemen op onze aarde.

Maar een duurzaamheidsprestatie omvat meer. Enkel een lage ecologische voetafdruk is geen garantie voor een maatschappelijk verantwoorde organisatie. Daarbij is het bepalen van een ecologische voetafdruk een onderzoek op zich en valt daarom buiten de scope van deze opdracht. De ecologische voetafdruk kan gebruikt worden bij het bepalen van de duurzaamheidsprestatie, maar mag niet als enige bron dienen omdat MVO meer omvat dan de plek die een persoon of organisatie inneemt op aarde.

Een duurzaamheidsprestatie omvat ook zaken op sociaal en maatschappelijk gebied. Denk bijvoorbeeld aan de zorg voor werknemers en het nemen van verantwoordelijkheid door klanten bewust te maken van de eindigheid van grond- en hulpstoffen.



⁶ Van Dale

Adres: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=prestatie&lang=nn>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 10-11-2011.

Zoals eerder vermeldt gaat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen over de balans tussen de 3 P's: people, planet, profit.

Een duurzaamheidsprestatie zal dus moeten bestaan uit een balans van bovengenoemde dimensies. Het is daarbij goed mogelijk dat winst de ene keer meer aandacht krijgt dan het milieuaspect en vice versa.

Samenvattend hebben de duurzaamheidsprestaties betrekking op alle aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De indicatoren van het Global Reporting Initiative (GRI) raken alle aspecten van MVO en kunnen daarom gebruikt worden bij het bepalen van de duurzaamheidsprestatie van een organisatie, later in hoofdstuk 4 zal het GRI en diens verslaggevingsraamwerk nader uitgelicht worden.

2.3 Wat is duurzaamheidsverslaggeving?

Een duurzaamheidsverslag is een verslag waarin de duurzaamheidsprestaties van een organisatie beschreven worden. Ook hier geldt dat er prestaties zijn op milieu-, sociaal-maatschappelijk en economisch gebied. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het waarom achter een prestatie, besluit of activiteit.

Met behulp van een duurzaamheidsverslag kan een organisatie inzicht verschaffen op het gebied van MVO door het meten en publiceren van duurzaamheidsprestaties. Via een verslag kunnen stakeholders geïnformeerd worden over het doen en laten van een organisatie. Hiermee wordt een bepaalde openheid en transparantie gecreëerd die over het algemeen door de maatschappij als zeer wenselijk wordt ervaren.

De tendens dat er steeds meer openheid en transparantie gevraagd wordt, heeft een aantal oorzaken.

Op de eerste plaats de noodzaak van een duurzame wereldeconomie waar later in dit verslag aandacht aan besteed zal worden. Anderzijds hebben de bekende boekhoudschandalen ons geleerd dat openheid en transparantie binnen organisaties heel belangrijk zijn omdat er anders situaties kunnen ontstaan waarin individuen of een select groepje zichzelf kunnen verrijken door het schetsen van een subjectieve realiteit: in het ergste geval fraude. Dit uitte zich in beginsel vooral door strengere *financiële* verslaggevingsregels. De opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft ervoor gezorgd dat men nu ook inzicht 'vereist' in andere gebieden zoals op sociaal- en milieuvlak. Het wordt een organisatie namelijk niet in dank afgenomen als blijkt dat de arbeidsomstandigheden in sommige delen van de organisatie verontrustend zijn, ook al is de financiële huishouding verder uitstekend.

Een wereldwijd geaccepteerde methode op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving is het verslaggevingsraamwerk van het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslaggevingsraamwerk van het GRI is gebaseerd op de ISO 26000 richtlijn: 'Guidance on Social Responsibility'.

2.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk heeft u kunnen lezen wat duurzaamheid/ MVO betekent, wat duurzaamheidsprestaties zijn en hoe men stakeholders over deze prestaties kan informeren. Vervolgens zijn enkele eisen en voordelen van duurzaamheidsverslaggeving aangestipt welke nader uitgewerkt zullen worden in het volgende hoofdstuk: WML en duurzaamheid. Dit hoofdstuk geeft u tevens inzicht in activiteiten die WML ontplooit op het gebied van duurzaamheid en welke betekenis men hieraan gekoppeld heeft.



Hoofdstuk 3: WML en duurzaamheid

3.1 Wie is WML?

In het begin van het verslag heeft u kunnen lezen dat WML de vanzelfsprekende drinkwaterleverancier van Limburg is. De kerntaak is het op doelmatige en duurzame wijze veiligstellen van de drinkwatervoorziening, 24 uur per dag en zeven dagen per week aan inwoners, bedrijven en (overheid)instellingen in Limburg. In deze paragraaf zal het stagebedrijf WML en de thematiek rondom (drink)water verder uitgewerkt worden.

3.1.1 Strategie

Volgens Robert Kaplan en David Norton kan de term strategie in enge en in ruime zin geïnterpreteerd worden.⁷

In de meest brede zin omvat de term strategie ook de missie en visie van een organisatie. Dit houdt in dat zowel de bestaansredenen als de identiteit en het gemeenschappelijk toekomstbeeld onder deze ruime interpretatie van strategie vallen. In enge zin behoren alleen de doelstellingen, scenario's en maatregelen tot de strategie. De missie en visie vormen de bouwstenen van de strategie; het raamwerk. Deze zijn stabiel en worden voor een langere termijn vastgesteld.

Een missie is de bestaansredenen omschreven in kerntaken, identiteit en de toegevoegde waarde alsmede een beschrijving van de voornaamste stakeholders. Een bondige formulering van de missie wordt een 'mission statement' genoemd.

Het 'mission statement' van WML luidt: "In Limburg is WML de vanzelfsprekende leverancier van water en partner voor dienstverlening daaromheen."^{8 9}

Een visie is een consistente blik op de toekomst en geeft de gewenste situatie aan. U kunt het vergelijken met een beeld van de situatie waar WML naartoe wil. De visie is als het ware de richting die een organisatie kiest om een bepaald doel te verwezenlijken. Sommigen omschrijven het als een proces van 'realistisch dagdromen' waarbij men een situatie/ omgeving beschrijft die rekening houdt met wat een organisatie wil, kan en waarbij ook de belangen van stakeholders van invloed zijn op de beschrijving van deze gewenste situatie.

WML maakt deel uit van een steeds veranderende omgeving. Verschillende interne en externe ontwikkelingen hebben invloed op de toekomst van WML. Daarom kiest men voor twee visiesporen:¹⁰

⁷ Kaplan, R. Norton D. (2008). *Van strategie naar uitvoering*. Amsterdam: Business Contact.

⁸ *Mission statement*

Adres: <http://www.encyclo.nl/begrip/Mission%20Statement>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 25-02-2012.

⁹ *Missie*

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/583.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 24-02-2012.

¹⁰ *Visie*

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/550.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 24-02-2012.

Spoor 1: WML in control

WML opereert volgens het principe van Operational Excellence.

De pijlers van dit principe zijn:

- Betrouwbaarheid: leverbetrouwbaarheid en constant goede kwaliteit;
- Gemak: de klant ervaart een uitstekende standaard service; het is gemakkelijk zakendoen met WML;
- Lage kosten: aanvaardbare en stabiele kosten voor de klant en een kostenbewuste bedrijfsvoering.

Spoor 2: Betrokken in de hele watercyclus

WML heeft kennis en ervaring in huis om een bijdrage te leveren aan de efficiency van de hele waterketen in Limburg. Er vindt sinds jaar en dag samenwerking plaats met andere organisaties op het gebied van onderzoek. Ook bundelt WML haar ervaring op het gebied van aanleg en onderhoud van leidingen en geodatabasebeheer met andere waterbeheerders in Limburg.

WML heeft een gezamenlijk belang bij een zo goed mogelijke kwaliteit van het water, meer doelmatigheid en daardoor lagere kosten. WML neemt de uitdaging aan om, gezamenlijk, in het heden en in de toekomst schoon drinkwater te kunnen blijven leveren.

De kerntaak beschrijft dat WML op een duurzame en doelmatige wijze leidingwater levert. Deze wijze verder concretiseren is onderdeel van het proces van verduurzaming.

3.1.2 Kernwaarden

Naast bovenstaande missie en visiesporen hanteert WML enkele kernwaarden. Deze kernwaarden fungeren als moreel kompas. WML staat voor 'betrouwbaar', 'professioneel' en 'ondernemend'.

Betrouwbaar: staat voor 'afpraak is afspraak'.

Professioneel: Bij WML staat de klant centraal.

Ondernemend: WML neemt initiatief in het ontwikkelen van nieuwe manieren om het 'gemak' voor de klant te vergroten en haar bedrijfsvoering te optimaliseren.

Volgens de regels van de drinkwaterwet zorgt WML ook in crisistijd, voor:

- Goede kwaliteit;
- Voldoende hoeveelheid;
- Voldoende druk;
- Duurzaam veiligstellen van de benodigde infrastructuur;
- Bevorderen doelmatig watergebruik;
- In stand houden van de benodigde infrastructuur;
- Borgen van de kwaliteit en duurzaamheid van het productie- en distributieproces;
- Bijdragen aan de bescherming van bronnen;
- Bevorderen van veilig gebruik van aangesloten installaties en toestellen.

WML is niet alleen drinkwaterleverancier, WML is daarnaast verantwoordelijk voor het veiligstellen van de openbare watervoorziening. WML beschermt bronnen en stimuleert duurzaam gebruik van water, nu en in de toekomst.

3.1.3 De organisatie

WML heeft op basis van Operational Excellence gekozen voor een procesmodel met drie businessdomeinen, met elk een eigen doel en aandachtsgebied: ¹¹

1. Marktdomein

Gericht op de markt op de lange termijn: klant en product. Dit domein heeft doelen die zich richten op de strategische en tactische koers van WML. Met de juiste producten, diensten en service voor de juiste klanten en de juiste infrastructuur om die te kunnen leveren, komt WML tegemoet aan behoeften van de markt en zo realiseert WML haar strategie.

2. Klantdomein

Gericht op het daadwerkelijk leveren van diensten, producten en service aan de klant. Dit domein wordt getriggerd door de actuele vraag van de klant en is op de korte termijn gericht.

3. Shared Services

De processen binnen WML die het marktdomein en het klantdomein ondersteunen met professionele en algemene support taken.

De drie domeinen zijn onderverdeeld naar groepen van belangrijke processen die in samenhang bestuurd kunnen worden. Acht ketens met processen die van eind-tot-eind bestuurd kunnen worden en twee clusters met processen die geen eind-tot-eind karakter hebben maar wel een duidelijke onderlinge samenhang hebben.

De ketens binnen het Marktdomein zijn: 'Infrastructuur levenscyclus', 'Product levenscyclus' en 'Verkoop'. De ketens 'Levering', 'Borging' en 'Facturering' zijn onderdeel van het Klantdomein. Onder het domein Shared Services vallen ten slotte de ketens 'Human Resources' en 'Aankoop tot betaling' en de clusters 'Verankering' en 'Facilitaire dienstverlening'.

Op basis van deze indeling heeft WML gekozen om elk domein toe te delen aan een sector. Dit is de Sector Markt & Infra (M&I) welke het Marktdomein omvat. De Sector Klant & Operatie (K&O) welke het Klantdomein omvat. En tot slot de Sector Bedrijfsondersteuning (BO) welke het domein Shared Services omvat.

Sector M&I en K&O richten zich op de productie, distributie en verkoop van drinkwater. Sector BO heeft zoals de naam al zegt een ondersteunende rol. Naast deze drie sectoren is er de stafafdeling Bedrijfscontrol waar mijn afstudeerstage heeft plaatsgevonden.

Markt & Infra

De sector M&I bestaat uit de afdelingen: Infrastructuur, Markt en Onderzoek.

Klant & Operatie

De sector K&I bestaat uit de afdelingen: Aanleg leidingen, Klantenservice, Onderhoud & Inspectie en de Regio's Noord, Midden, Zuid.

Bedrijfsondersteuning

De sector BO bestaat uit de afdelingen ICT, Facilitaire Ondersteuning, Personeel en Advisering en Inkoop en Financiën.

¹¹ *Besluitendocument Vento* (2009) Interne publicatie van WML, Maastricht.

In de bijlage treft u het organogram van WML aan.

Feiten en cijfers:

- Waterafzet: 72.000.000 m³
- Klanten: 532.000
- Omzet: € 101.000.000
- Medewerkers (fte): 415
- Locaties/ gebouwen:
 - o Hoofdkantoor Maastricht
 - o 3 regiovestigingen
 - o 1 oppervlaktewaterproductiebedrijf
 - o 1 oevergrondwaterwinbedrijf
 - o 22 grondwaterpompstations
 - o 2 torenreservoirs
 - o 4 onthardingsbedrijven
- Tarief (2011): € 1,42 per 1000 liter
- Lengte leidingennet: circa 9.000 kilometer, ter illustratie: De afstand van Limburg naar Tokio.



3.2 Duurzaamheid in de context van WML

“De kerntaak van WML is het leveren van leidingwater op een duurzame en doelmatige wijze aan inwoners, bedrijven en overheidsinstellingen in Limburg, nu en in de toekomst.” Het valt op dat duurzaamheid al zit verweven in de missie van WML. Volgens de drinkwaterwet is WML verplicht om op een duurzame en doelmatige wijze de drinkwatervoorziening veilig te stellen.

Binnen WML hebben mensen al heel wat voorbereidend werk verricht en dat heeft ervoor gezorgd dat men meer en meer inzichtelijk krijgt wat duurzaamheid voor WML betekent. Tijdens de strategiedagen van 2011 heeft men een definitie en een aantal visie-uitgangspunten geformuleerd voor WML: ¹²

- 1) “Duurzaamheid gaat verder dan de drie P’s. Duurzaamheid raakt ook ‘houding en gedrag’. We moeten dit niet alleen voor de buitenwereld willen doen; verduurzamen komt vanuit een intrinsieke motivatie. Daarom wordt het principe van de drie P’s gehanteerd en voegen we Pride (trots) en Pleasure (plezier) toe, nu dus vijf P’s.
- 2) Het ‘concept of zero’ integreren in duurzaamheidsafwegingen. Met andere woorden: Zorg dat er geen/ zo weinig mogelijk negatieve impact op de omgeving is en denk daar waar mogelijk in lokale oplossingen. Ga hiervoor de dialoog met stakeholders aan.
- 3) Verduurzamen begint bij bewustwording. Om een beeld te krijgen van waar we staan, geldt (voor een deel) ‘meten=weten’. Oftewel inzicht in onze ‘climate footprint’.
- 4) De grootste kansen op het gebied van duurzaamheid (binnen de watercyclus) liggen, vanuit WML perspectief, op het gebied van ‘bestrijding aan de bron’ en in samenwerking met (water)ketenpartners (uitbreiden van onze cirkel van invloed). Andere kansen liggen op het gebied van ‘water als energiedrager’ en de cradle to cradle gedachte.
- 5) We willen duurzaam inkopen. Een belangrijke randvoorwaarde is dat onze klanten niet in de portemonnee worden geraakt (bewust duurzaam inkopen zonder/ tegen aanvaardbare meerkosten). Tenzij klanten expliciet aangeven hiervoor meer te willen betalen.
- 6) Het is belangrijk dat we zichtbaar maken wat we doen op het gebied van duurzaamheid. We geven zo het goede voorbeeld en betrekken onze stakeholders in de duurzaamheidsambitie van WML. Stakeholders zoals klanten en aandeelhouders beschouwen verduurzaming terecht als vanzelfsprekend.
- 7) Het thema duurzaamheid daagt uit om te verbeteren en te innoveren. Innovatie is zelfs cruciaal om daadwerkelijk ‘groener’ en duurzamer te worden.”

De verduurzaming van WML mag natuurlijk niet botsen met de huidige strategie: Operational Excellence (OPEX). WML processen zijn ingericht op betrouwbaarheid, gemak en zo laag mogelijke kosten voor de klant. Het realiseren van een aanvaardbaar en stabiel drinkwatertarief en een constante levering van drinkwater van top kwaliteit aan iedereen in Limburg, is en blijft de hoofddoelstelling van WML.

Duurzaamheid en Operational Excellence gaan niet vanzelfsprekend samen omdat OPEX streeft naar zo laag mogelijke kosten. Hierdoor kan het voorkomen dat een minder duurzaam maar goedkoper product het wint van het duurzaam maar iets prijziger alternatief. Aan de inkoopkant kunnen dus problemen ontstaan als er een keuze gemaakt moet worden voor een bepaald product en/ of leverancier.

Een andere visie van WML is om op de langere termijn uit te groeien naar een organisatie die haar kennis en kunde inzet voor de hele watercyclus. Het (gemeenschappelijke) thema duurzaamheid leent zich goed voor het opzoeken en verder ontwikkelen van

¹² Startnotitie Plan van Aanpak Duurzaamheid (2011) Interne publicatie van WML, Maastricht.

samenwerking binnen de waterketen. Een mooi voorbeeld is de jongerendag die WML onlangs heeft georganiseerd. Op deze dag waren jongeren (tot 35 jaar) van alle drinkwaterbedrijven en een aantal andere organisaties uitgenodigd om over het thema duurzaamheid te brainstormen. Dit was mijns inziens een hele leuke en leerzame dag!

3.3 Wat doet WML en wat nog niet?

De watersector is een betrekkelijk groene sector, de drinkwaterwet verplicht namelijk al om op een duurzame wijze de drinkwatervoorziening veilig te stellen.¹³

Daarnaast heeft u kunnen lezen dat duurzaamheid verweven is in de missie en strategische doelstellingen van WML.

3.3.1 Wat doet WML?

Zoals onderstaande weergave zal uitwijzen werkt WML al op allerlei manieren aan duurzaamheid. Dit is nog geen opsomming van duurzaamheidsprestaties maar een overzicht van activiteiten en initiatieven die WML ontplooit, de duurzaamheidsprestaties komen in hoofdstuk 6 aan bod.

Energie en CO₂-reductie

De totale elektriciteitsbehoefte is afkomstig van duurzame energiebronnen opgewekt zonder uitstoot van schadelijke stoffen in het milieu. WML heeft hiervoor onlangs een 'Certificaat Duurzame Energie' (100% groene stroom) van Eneco ontvangen.

Naast het inkopen van groene stroom besteedt WML ook aandacht aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Zo heeft WML recentelijk de doelstelling gehaald om 5% van de CO₂-uitstoot te reduceren in 5 jaar tijd. Dit komt neer op een reductie van 11 gr. CO₂ per m³ gedistribueerd water, per jaar. WML zoekt natuurlijk continu naar mogelijkheden om deze uitstoot nog verder te reduceren. Een aantal activiteiten/ projecten die zijn uitgevoerd:

- Vervoersmanagement:

Er zijn en worden alleen nog bedrijfsauto's aangeschaft met een A-, B- of C-energielabel. Daarnaast hebben distributiemonteurs en medewerkers met een bedrijfsauto een cursus 'Het nieuwe rijden' gevolgd. Tevens wordt het gebruik van het openbaar vervoer gestimuleerd door het uitgeven van mobility cards en bedrijfsfietsen. Ook worden parkeerplekken gereserveerd voor carpoolende medewerkers.

- Energieprojecten:

Op de eerste plaats de redementverbetering (door vervanging) van de lage drukpompen, deze pompen zorgen ervoor dat het drinkwater via het bijna 9.000 km tellende leidingennet, met een bepaalde druk bij de klant geleverd kan worden. Deze efficiëncyslag heeft voor een CO₂-reductie gezorgd van 0,33 gr. CO₂ per m³ gedistribueerd water.

- Zonnecellen-installatie Waterproductiebedrijf Heel

In 2002 is in het Limburgse Heel het Waterproductiebedrijf Heel (WPH) opgeleverd. Omdat een van de doelstellingen van WML luidt om op een duurzame wijze de drinkwatervoorziening veilig te stellen is de aankoop van groene energie een vanzelfsprekend begin. WML heeft er voor gekozen om meer te doen, namelijk om zelf

¹³ Drinkwatersector 100 procent groen

Adres: http://www.vewin.nl/nieuws/Pages/Drinkwatersector_100_procent_groen.aspx

Laatste mutatie: 06-04-2011. Geraadpleegd op: 01-03-2012.

zonne-energie op te wekken. Deze gedachtengang komt voort uit het 'Trias Energetica'-principe en uit de behoefte om de CO₂-uitstoot verder terug te dringen.¹⁴

De Trias Energetica bestaat uit drie principes:

1. Beperk het energieverbruik door verspilling tegen te gaan.
2. Gebruik duurzame energiebronnen, zoals wind-, water-, en zonne-energie.
3. Zet fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk in om aan de resterende energiebehoefte te voldoen.

Bij het WPH is daarom gekozen voor een zonnecellen-installatie met een omvang van maar liefst 833 m² en een energieproductie van 85.000 kWh per jaar. Ter vergelijking: een gemiddeld gezin verbruikt om en nabij de 3.500 kWh per jaar. Deze installatie zorgt voor een CO₂-reductie van 48,5 ton per jaar, ofwel een besparing van 0,68 gram CO₂ per m³ gedistribueerd water.



De zonnepanelen zijn aangebracht op verschillende zijanten van het gebouw, op met de zon meedraaiende 'trackers' die langs de aanrijroute staan en op het grasveld achter het gebouw. Niet alleen de extra groene energie is een mooie investering, het laat ook zien dat WML bewust haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. Zo vinden regelmatig rondleidingen plaats om mensen en vooral kinderen bewust te maken van de waarde van water.

De zonne-energie die WML produceert wordt gebruikt voor het oppompen en het zuiveren van water.

Projecten en onderzoek

- Duurzaam Schoon Grondwater

Via het project 'Duurzaam Schoon Grondwater' werkt WML samen met landbouwers aan het verminderen van vervuiling van het grondwater door meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen. Ruim tweederde van het Limburgse drinkwater wordt namelijk gewonnen uit grondwater. De rest komt uit oppervlaktewater, zoals de Maas. Het grondwater wordt van heel diep opgepompt, omdat daar het schoonste water zit. Rondom deze pompstations zijn grondwaterbeschermingsgebieden ingesteld.

¹⁴ Trias Energetica

Adres: <http://www.triasenergetica.com/nederlands.html>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 14-11-2011.



Agrariërs moeten bij het bewerken en beheren van hun grond rekening houden met de wettelijke regels van bemesting en gewasbescherming. Het grondwater dat WML onttrekt moet voldoen aan hoge kwaliteitseisen. Samenwerking is hierin dus onmisbaar.

WML werkt samen met landbouwers die grond hebben in grondwaterbeschermingsgebieden. Het streven is om zo veel mogelijk te voorkomen dat meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen in het grondwater terecht komen.

Het doel van deze samenwerking is om het stikstofgehalte terug te dringen zodat er minder stikstof in het water terecht komt. Daarnaast probeert men de kans op uitspoeling van bestrijdingsmiddelen in grondwaterbeschermingsgebieden terug te dringen.

Dit is noodzakelijk om de kwaliteit van ons Limburgs drinkwater nu en in de toekomst te kunnen garanderen. WML ondersteunt agrariërs door teeltadviezen te geven en ondersteuning te bieden bij het kiezen van bemesting en gewasbescherming.

In een ander samenwerkingsverband, "Asellus", doet WML samen met Waternet onderzoek naar de energiebalans in de waterketen.

Verder vindt onderzoek plaats om water met calciëet te ontharden in plaats van kalkkorrels, dit is een stuk milieuvriendelijker. Zo zijn er nog een aantal onderzoeken die allemaal een verduurzaming beogen, denk bijvoorbeeld aan de reductie van medicijnresten uit oppervlaktewater.

- Pesto

Pesticiden Onderzoek in de grondwaterbeschermingsgebieden in Limburg. Dit onderzoek vindt plaats in samenwerking met Provincie Limburg. In het grondwater in Limburg worden met grote regelmaat bestrijdingsmiddelen aangetroffen. Deze vormen een bedreiging voor de drinkwaterwinning en daarmee ook voor het halen van de Kaderrichtlijn Waterdoelen. De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) heeft als doel de chemische en ecologische waterkwaliteit te verbeteren. Dat betekent dat er geen ongewenste stoffen in het water mogen zitten en dat het water rijk is aan planten- en diersoorten, daarnaast wil de KRW duurzaam gebruik van water bevorderen.¹⁵

Om na te gaan welke maatregelen efficiënt zijn om de aanwezigheid van bestrijdingsmiddelen in het grondwater terug te dringen, voert WML in samenwerking met Provincie Limburg het project PESTO uit.

In 2010 en 2011 is in Limburg onderzoek gedaan naar bestrijdingsmiddelen in het grondwater. Met modelberekeningen worden inschattingen gemaakt van het gebruik van bestrijdingsmiddelen in de afgelopen jaren, de afbraak in de wortelzone, de uitspoeling naar het grondwater en tot slot het transport en afbraak in grondwater. Door het uitvoeren van veldmetingen worden de berekende prognoses getoetst aan de werkelijkheid.

Op basis van de resultaten wordt een efficiënt maatregelenpakket opgesteld dat de komende jaren wordt uitgevoerd. WML gebruikt de resultaten ondermeer om een

¹⁵ Kader Richtlijn Water

Adres: <http://www.veluwe.nl/water/waterbeleid/krw>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 18-11-2011.

risico inschatting te kunnen maken met de kans dat bestrijdingsmiddelen in het opgepompte water worden aangetroffen.¹⁶

🍳 Facilitair gerelateerd

Op alle WML locaties wordt koffie geschonken met het Utz Kapeh-keurmerk: 100% aantoonbaar duurzame koffie. Daarnaast worden de medewerkers van WML aangespoord om minder en dubbelzijdig en niet onnodig in kleur te printen en staan de printers automatisch op zwart-wit en dubbelzijdig ingesteld. Ook is het aanbod in het restaurant van het hoofdkantoor voor een groot deel biologisch. En tot slot op facilitair gebied, worden onderhoudswerkzaamheden voornamelijk uitbesteed aan sociale werkvoorziening partijen.

💻 ICT gerelateerd

Indien er nieuwe hardware aangeschaft moet worden, is energieverbruik een van de belangrijkste afwegingscriteria. Om er voor te zorgen dat computers niet onnodig lang aan blijven staan, zijn automatische stand-by-tijden ingesteld op alle laptops en pc's. Afdeling ICT toetst steekproefsgewijs of buiten kantoortijden onterecht werkplekken aan staan en wijst gebruikers hierop. Men probeert steeds minder fysieke servers en meer virtuele servers aan te houden en energieonzuinige servers worden vervangen door energiezuinigere alternatieven. Door invoering van een thuiswerksysteem, met één centrale server, is fysieke overname van pc's (waardoor pc's ook buiten kantoortijden aan moesten staan) niet meer nodig. Medewerkers kunnen via internetverbinding op ieder gewenst tijdstip en locatie inloggen op de werkomgeving. Op deze manier wordt 'Het nieuwe werken' stukken eenvoudiger.

🌍 Maatschappelijke initiatieven

WML promoot het drinken van kraanwater, dat een kleinere ecologische voetafdruk heeft dan flessenwater. WML geeft hierover voorlichting aan scholen en levert gratis drinkwater aan bezoekers van evenementen in Limburg. In andere delen van de wereld is betrouwbaar water alles behalve vanzelfsprekend daarom levert WML een actieve bijdrage aan de verbetering van drinkwatervoorzieningen in ontwikkelingslanden. Via de jaarlijkse sponsorloop 'Wandelen voor Water' worden basisschoolkinderen bewust van de waterproblemen elders in de wereld en wordt geld ingezameld voor drinkwater- en sanitatieprojecten in ontwikkelingslanden. Bovenstaande initiatieven worden hieronder nader uitgewerkt.

- Promoten van kraanwater

WML promoot het drinken van kraanwater omdat dit een kleinere ecologische voetafdruk heeft dan flessenwater. De voetafdruk (ook wel mondiale voetafdruk genoemd) is de ruimte die we per persoon innemen op aarde.

WML neemt haar verantwoordelijkheid en probeert klanten bewust te maken van deze voetafdruk. Op de site van WML is een artikel geplaatst onder de titel 'Kraanwater vs Flessenwater' dat mensen wijst op deze voetafdruk en ze bewust maakt van het feit dat

¹⁶ Pesto

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/586.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 18-11-2011

Project Pesto; achtergrond en belangrijke uitkomsten

Adres: <http://www.limburg.nl/Pesto?highlight=pesto>

Laatste mutatie: 05-12-2011. Geraadpleegd op: 09-12-2011

een flesje water van het tankstation op de hoek gelijk staat aan 1.500 liter kraanwater van gelijkwaardige kwaliteit.

Dit onderzoek van 'Kassa' leverde een interessante uitslag op, waarin zes deskundigen verschillende soorten water blind op smaak hebben beoordeeld. Hieruit kwam naar voren dat drinkwater van onder andere WML net zo goed smaakt als flessenwater maar slechts een fractie kost van een flesje bij het pompstation of de kiosk.

- Wandelen voor water

De waterbedrijven in Nederland organiseren een paar keer per jaar 'Wandelen voor Water'. Dit is een initiatief waar geld ingezameld wordt voor verschillende doelen in ontwikkelingslanden. In Limburg is WML de organisator. De landelijke opbrengst van de sponsorloop gaat naar diverse water- en sanitatieprojecten in ontwikkelingslanden. Maar wat houdt dit nu precies in? 'Wandelen voor Water' betekent dat kinderen (en ouderen) zich bewust worden van de waarde van water. De kinderen ervaren voor één dag hoe het is om 6 kilometer te wandelen met 6 liter water in een rugzak, de dagelijkse praktijk in ontwikkelingslanden. Het doel van 'Wandelen voor Water' is tweeledig: kinderen bewuster maken van het drinkwater- en sanitatieprobleem in de wereld én geld inzamelen voor drinkwater- en sanitatieprojecten.

WML biedt een integraal pakket aan dat bestaat uit de sponsorloop en een excursie bij het Waterproductiebedrijf Heel, waar kinderen zien hoe drinkwater gemaakt wordt. Daarnaast ontvangen alle groepen een lespakket, waarin aandacht besteed wordt aan het thema "Water in ontwikkelingslanden". Tot slot krijgen de leerlingen een gastles over drinkwater en sanitatie in het algemeen en over de lokale situatie in de ontwikkelingslanden waar WML actief is.¹⁷

- Pinkpop

Pinkpop, een festival dat weinig Nederlanders niet zullen kennen. Het evenement vindt plaats in mijn woonplaats Landgraaf en kent bezoekersaantallen van rond de 60.000 bezoekers per dag. WML toont haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en is hier al enige jaren aanwezig met een waterbar, er wordt ter plekke gratis water getapt en uitgedeeld voor de bezoekers van Pinkpop door de vrijwilligers van WML.

- Water for life - Malawi

Water for Life is een stichting, opgericht door Vitens-Evides International (VEI). VEI voert drinkwaterprojecten uit in ontwikkelingslanden. WML heeft zich hierbij aangesloten. De samenwerkende drinkwaterbedrijven vragen aan hun klanten om een vrijwillige donatie te doen. Al deze donaties worden gestort op een gezamenlijke rekening voor Water for Life. Het mooie aan deze stichting is dat al het gedoneerde geld rechtstreeks naar de drinkwaterprojecten gaat. Van dit geld wordt materiaal aangeschaft. De kosten van de medewerkers van de drinkwaterbedrijven ter plaatse worden bekostigd door de drinkwaterbedrijven en VEI. Er blijft dus niets aan de strijkstok hangen. WML vraagt om donaties door middel van een brief bij de waternote en Water for Life wordt gepromoot tijdens bijvoorbeeld Pinkpop en het Oud Limburgs Schuttersfeest (OLS).

Een van deze projecten vindt plaats in Malawi. Frans van der Willigen begeleidt dit project gedurende vier jaar en woont daar nu ook. Vanuit WML gaan diverse medewerkers naar Malawi. Jan Peuten (Distributiemonteur), Tonino Siliquini (Teamleider Nieuwbouw) en Rob

¹⁷ 850 Limburgse kinderen wandelen voor schoon drinkwater in Kenia

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/345.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 23-11-2011.

Beckers (Afdelingshoofd Onderzoek) reizen regelmatig af naar dit land om mee te helpen bij de realisatie van een drinkwatervoorziening voor 1,5 miljoen Malawianen.

- Kenia missie 2011

Onderstaande beschrijving van de missie in Kenia is op basis van ervaringen van mijn collega van de afdeling Bedrijfscontrol, Joost Verleisdonk, die in april 2011 naar Kenia is gereisd.

“Eind 2010 kwam vanuit VEI (Vitens Evides International) het verzoek binnen om een bedrijfscontroller 1 week beschikbaar te stellen voor een missie in Kenia. De opdracht zou bestaan uit de review van een businessplan dat opgesteld was voor de revitalisering van 60 pompputten in de rurale regio Kajiado. De revitalisering wordt begeleid door AMREF (African Medical and Research Foundation) en moet op termijn overgedragen worden aan een organisatie die gekozen is door de 60 deelnemende gemeenschappen. De overkoepelende organisatie is KIDI (Kajiado Integrated Development Initiative) genaamd.”

De samenwerking tussen medewerkers van de KIDI organisatie, AMREF en het projectteam van Vitens, PWN en WML werd opgedeeld in drie teams met elk een eigen aandachtsgebied:

- Het ‘water team’ dat tests uitvoerde op een te rehabiliteren pompput;
- Het ‘flora & fauna team’ dat onderzoek deed naar wat de bijkomende voordelen (en opbrengsten) zijn voor de omgeving van een werkende pompput;
- Het ‘business plan team’ dat bestond uit de projectleider van VEI, de projectmanager van AMREF Nederland en de bedrijfscontroller van WML Joost Verleisdonk.

Met dit project proberen de waterbedrijven een systeem op te zetten waardoor mensen in ontwikkelingslanden ook gebruik kunnen maken van een watervoorziening en de bijbehorende sanitaire voorzieningen. Als welvarend Nederland kunnen we ons deze verhalen moeilijk voorstellen. Denk bijvoorbeeld aan de facturering van het water. In Nederland valt eens in de zoveel tijd een factuur op de mat. In Kenia daarentegen moet voor iedere waterafname betaald worden. Er staat dan een soort ‘penningmeester’ bij de pomp die het geld incasseert. Idealiter ontvangt men dus voor iedere liter water geld. In de praktijk zien we echter dat bij sommige mensen nog het besef ontbreekt dat het nodig is om voor het water te betalen.

Een belangrijk aspect bij een project zoals in Kenia, is continuïteit. Waarschijnlijk zelfs het hoofddoel. Leveringszekerheid en goede kwaliteit staan voorop. Als mensen om wat voor reden dan ook besluiten om niet te betalen dan komt deze continuïteit in gevaar. Namelijk dat er in de toekomst geen geld meer is om de waterput te onderhouden.

De taak van de waterbedrijven is om deze mensen op een goede manier bij te brengen dat het belangrijk is dat iedereen betaalt en blijft betalen omdat er anders geen water meer geleverd kan worden. Er worden bijvoorbeeld cursussen gegeven over budgetteren, dit is een vereiste als je het onderhoud aan de waterput, op den duur, wilt zekerstellen.

3.3.2 Wat doet WML nog niet?

Dit is een open vraag waar je eindeloos veel antwoorden op kunt geven, er zijn immers talloze initiatieven bedacht door nog meer verschillende bedrijven. De scope van deze vraag richt zich dan ook op opvallende zaken die andere (water)bedrijven wel al doen en WML nog niet. Dit impliceert niet dat WML ieder initiatief moet ontplooiën, er kunnen namelijk gegronde redenen zijn om iets (nog) niet te doen. Sommige initiatieven kunnen bijvoorbeeld niet omdat het in deze regio gewoonweg niet te realiseren is als gevolg van bijvoorbeeld hoogteverschillen waar andere waterbedrijven in 'vlakke' provincies weinig last van ondervinden.

Iets wat opvalt bij de vergelijking met andere waterbedrijven is het feit dat WML nog niet eerder een MVO-verslag heeft gepubliceerd. Bedrijven zoals Vitens en Brabantwater doen dit sinds 2005. Het zou echter niet juist zijn om te stellen dat WML nog nooit iets met dit thema heeft gedaan. Zo wordt wel sinds 2006 een Energieverslag/ CO₂-rapportage uitgebracht. Hierin houdt WML bij hoeveel energie opgewekt, verbruikt en bespaard wordt. Daarnaast monitort WML sinds 2007 hoeveel CO₂ men bespaart, deze besparing is behaald door bovenstaande initiatieven, onder andere het vervoersmanagement en de rendementverbetering van de lagedrukpompen.

Er zijn ook zaken waar WML bewust voor kiest om deze niet te doen, bijvoorbeeld met betrekking tot sponsoring. Het recentelijk door de Raad van Commissarissen goedgekeurde sponsorbeleid stelt bijvoorbeeld dat sponsoring in natura (water) de voorkeur heeft boven sponsoring in geld.

Onlangs (18-01-12) is er over de sponsoring van drinkwater ophef ontstaan, in hoofdstuk 8 wordt dit nader toegelicht.

3.4 Het nut en de noodzaak van een duurzaamheidsverslag voor WML

Er is geen artikel opgenomen in het wetboek dat zich unaniem uitlaat over het doen en laten van organisaties met betrekking tot MVO en/ of over de verslaglegging daarvan. In de drinkwaterwet zijn echter passages opgenomen als: “.. in het belang van een duurzame veiligstelling van de openbare drinkwatervoorziening..” en “.. het borgen van de kwaliteit en duurzaamheid van het productie- en distributieproces..” die WML, als participant in de watercyclus, wel degelijk tot iets verplichten omtrent MVO/ duurzaamheid. Dit streeft WML dan ook zo goed als mogelijk na in de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit staat los van het feit dat WML nog geen duurzaamheidsverslag publiceert.

Het verschil tussen een nut en een noodzaak is soms lastig te maken. Mijns inziens is het daarnaast ook overbodig om een betoog te houden over de noodzaak van duurzaam ondernemen, dat heeft de koningin namelijk al gedaan tijdens haar Kersttoespraak (2011), welke als bijlage is toegevoegd aan dit verslag. De koningin weet deze problematiek goed in kaart te brengen. De eindigheid van grond- en hulpstoffen, de afnemende biodiversiteit en de toenemende sociale ongelijkheid zijn problemen waar iedereen in meer of mindere mate mee geconfronteerd wordt.

De noodzaak van een duurzaamheidsverslag vloeit voort uit de steeds mondiger wordende maatschappij. Mensen willen weten waar organisaties mee bezig zijn en wat de invloed daarvan is op mens en milieu. Transparantie wordt steeds meer een eis. Toen men in het verleden opgeschrikt werd door diverse fraude- en boekhoudschandalen eiste men ook inzicht en transparantie in de financiële huishouding van organisaties. Nu zien we dat deze eis zich uitbreidt naar sociale, economische, ecologische en maatschappelijke gevolgen van het doen en laten van organisaties en hoe omgesprongen wordt met de

pijlers *people, planet & profit*. Een uitstekend middel om aan deze vraag te voldoen is een duurzaamheidsverslag. Hierin komen alle elementen namelijk uitgebreid aan bod.

3.4.1 De voordelen

Naast noodzaak zijn er een aantal voordelen. Organisaties die de noodzaak nog niet voldoende aanleiding vinden om te verduurzamen en/ of de verslaggeving daarvan, zouden hierin voldoende aanleiding moeten zien om mee te gaan.

Op de eerste plaats biedt een duurzaamheidsverslag het voordeel dat een organisatie inzicht krijgt in de huidige stand van zaken op het gebied van MVO: de IST-situatie. Met behulp van dit inzicht kan men een (lange termijn) strategie ontwikkelen en een doel stellen waar men als organisatie naar toe wil. Dit is tevens de grootste drijfveer van WML. Daarnaast biedt een duurzaamheidsverslag een benchmark, door vergelijking in de tijd en met andere (water)bedrijven zie je snel welke doelen wel en (nog) niet behaald zijn.

Ten derde vergroot een duurzaamheidsverslag het begrip bij stakeholders over de activiteiten en besluiten van een bedrijf. Dit kan zelfs tot een imagoverbetering leiden. Evenzeer kan MVO en de verslaggeving daarvan bijdragen aan een betere sfeer binnen het bedrijf en heeft dit een aantrekkingskracht op (jonge) nieuwe medewerkers. Duurzame ondernemingen hebben meer tevreden personeel, minder verloop en een lager ziekteverzuim. De bewustwording die samengaat met het proces van verduurzaming kan heel veel extra voordelen met zich meebrengen, denk bijvoorbeeld aan de kostenbesparingen doordat medewerkers duurzamer omspringen met materialen en hulpmiddelen.

De dialoog met stakeholders moet mijns inziens op waarde geschat worden, de open en transparante communicatie kan veel positieve effecten hebben. De organisatie krijgt inzicht in wensen, behoeften, feedback enzovoorts. Als deze afwegingen consequent mee worden genomen bij het ontplooiën van activiteiten en het nemen van beslissingen, kan de organisatie in kwestie hier op allerlei profijt van hebben.

Tot slot, wellicht het allerbelangrijkste, de daadwerkelijke bijdrage die een organisatie levert aan een beter milieu en een betere maatschappij.

3.4.2 De nadelen

Het zou onjuist zijn om te stellen dat MVO en de rapportage daarvan enkel voordelen heeft. Daarom voor de volledigheid ook enkele nadelen die duurzaamheid(rapportage) met zich mee kan brengen.

Veel MVO-initiatieven en de verslaggeving daarvan vragen in beginsel om een investering, los van het feit dat deze waarschijnlijk terugverdiend kunnen worden, moet dit geld wel beschikbaar zijn. En geld dat aan MVO besteed is, kan niet meer aan andere doeleinden toegewezen worden.

Er kan ook een situatie ontstaan waarbij de werkelijkheid mooier wordt weergegeven dan deze werkelijk is, ook wel 'window-dressing' genoemd. Dit is natuurlijk een hele gevaarlijke situatie omdat behoorlijk wat imago-schade kan ontstaan als de ware aard boven tafel komt en deze niet overeenstemt met de informatie zoals deze in het duurzaamheidsverslag is opgenomen.

Daarnaast moet rondom MVO geen 'indicatorcultuur' ontstaan waardoor men na het vullen van de rapportage denkt dat het wel goed zit. Een rapportage met vastgestelde

indicatoren nodigt niet uit tot denken buiten de bestaande kaders, terwijl dat wel de aandacht verdient als het om MVO gaat.

Een duurzaamheidsverslag kan een ideaal marketinginstrument zijn maar het moet zijn doel niet voorbij streven. Het doel blijft namelijk om stakeholders inzicht te verschaffen in het doen en laten op het gebied van de 3 P's.

Vervolgens bestaat nog de kans dat het duurzaamheidsverslag reacties uit lokt. In principe is dit niet nadelig want op deze manier kan de dialoog met stakeholders gevoed worden. Reacties kunnen echter ook weer schade toebrengen aan het imago en de betrouwbaarheid van het verslag, deze situatie is niet wenselijk en daarom is het belangrijk om hier voorafgaand aan de publicatie, uitgebreid bij stil te staan.

Tot slot de administratieve en financiële last die het opstellen van een rapportage kost, als uiteindelijk tot (zelf)certificering wordt overgegaan komen hier ook kosten van externe consultants bij.

3.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk heeft u verder kennis kunnen maken met de stageorganisatie WML. De visiesporen welke WML gedefinieerd heeft op het gebied van duurzaamheid en een opsomming van activiteiten die WML onderneemt en zaken die nog niet op de agenda staan. Tevens zijn enkele voor- en nadelen van MVO en de verslaggeving daarvan genoemd die natuurlijk niet alleen voor WML gelden maar voor iedere organisatie. Deze voor- en nadelen kunnen in een breder perspectief geplaatst worden als u in het volgende hoofdstuk de theoretische onderbouwing van deze thema's tegenkomt. De standpunten van de International Organization for Standardization worden uitgebreid behandeld alsmede de termen people, planet en profit. Deze theoretische achtergrond wordt verder aangevuld met de methode om over duurzaamheid te rapporteren, namelijk het verslaggevingsraamwerk van het Global Reporting Initiative.



Hoofdstuk 4: MVO en duurzaamheidsverslaggeving nader uitgelicht

4.1 Triple Bottom Line

People, planet en profit bent u al een aantal keer tegengekomen in dit verslag. De P-benadering wordt veelal gebruikt om het begrip duurzaamheid/ MVO/ duurzame ontwikkeling te operationaliseren.

John Elkington, de bedenker van de term Triple Bottom Line en van de 3 P's (People, Planet, Profit) heeft een hele kritische doch realistische blik op de huidige manier van bedrijfsvoering. Hij schrijft niet vanuit een 'SOLL-positie' zoals de ISO-richtlijn maar houdt ons als het ware een spiegel voor over de huidige situatie en wat nodig is om hier iets aan te veranderen. Het doel van Triple Bottom Line is om organisaties de ogen te openen zodat zij zich niet alleen op economische waardemaximalisatie richten maar ook op de maximalisatie van het milieu- en het sociale aspect. Met andere woorden, het doel van Triple Bottom Line is om organisaties bewust te maken dat het niet alleen gaat om de maximalisatie van economische waarden maar ook om de waarde die ze creëren dan wel vernietigen op milieu- en sociaal niveau.

Elkington praat over zeven revoluties die nauw met elkaar verbonden zijn en die moeten leiden tot een 'duurzame kapitalistische transitie' die één van de meest complexe zal zijn waar onze mensheid ooit mee geconfronteerd is geworden (Elkington, 1997). Elkington gaat ervan uit dat het bedrijfsleven achter het stuur zit, veel meer dan overheden of niet-gouvernementele organisaties. Paradoxaal genoeg wordt de transitie er niet eenvoudiger op voor het bedrijfsleven, voor velen zal blijken dat het slopend en uitputtend zal zijn, zo niet onmogelijk. ¹⁸

Onderstaande tabel is een uitwerking van Elkington waarin de zeven revoluties en denkwijzen naar voren komen.

Revoluties	Oude denkwijze	Nieuwe denkwijze
1. Markten	Compliance	Competitie
2. Waarden	Hard	Zacht
3. Transparantie	Gesloten	Open
4. Levenscycli technologie	Product	Functie
5. Relaties	Omwerpen	Samenleven (symbiose)
6. Tijd	Wijd	Lang
7. Corporate Governance	Exclusief	Inclusief

Figuur 1. *Seven sustainability revolutions*. Bron: Enter the Triple Bottom Line (John Elkington).

¹⁸ Henriques, A. Richardson, J. (2004). *The Tripple Bottom Line , does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.

De verschillenanalyse tussen de oude en nieuwe denkwijze leveren een beeld op dat John Elkington als oplossing ziet en raakvlakken toont met huidige standaarden zoals de richtlijnen van ISO 26000 welke later in dit hoofdstuk aan bod zullen komen.

Elkington onderkent dat het nog een lange weg is totdat alle nieuwe denkwijzen van The Triple Bottom Line ingebed zijn in de bedrijfsvoering van organisaties. Toch is de afgelopen decennia al aanzienlijke vooruitgang geboekt. Zo hebben verschillende verschuivingen plaatsgevonden rondom duurzaamheid/ MVO. Meer en meer heerst het besef dat organisaties een concurrentievoordeel kunnen behalen en dat het bijdraagt aan de corporate governance van ondernemingen; het systeem van bestuur en toezicht.¹⁹ Daarnaast is te zien dat duurzaamheid bij steeds meer bedrijven onderwerp van gesprek is geworden. De politieke heeft onder andere bijgedragen aan deze verschuivingen.

Elkington onderscheidt drie stromingen die sinds 1960 de inhoud van de agenda's van bedrijven vormen. Hierbij is telkens een stijgende lijn en een dalende lijn te onderkennen.

De eerste stijgende lijn dateert van 1960-1973. Tijdens deze periode ontstonden de eerste milieuwetgevingen, opgesteld door de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). De industrie volgde in deze wet- en regelgeving. De eerste dalende lijn dateert van begin jaren '70 tot 1987. De zure regen werd heel duidelijk onderwerp van gesprek in de politiek van de Europese Unie. Elkington geeft echter toe dat deze periode een periode was waarin men probeerde zo veel mogelijk van de reeds toegebrachte schade zo veel mogelijk ongedaan te maken. Een belangrijk keerpunt werd bereikt in 1987.

De commissie Brundtland heeft met haar rapport "Our common future" (UNWCED, 1987) de tweede drukgolf in gang gezet. De term 'sustainable development' (duurzame ontwikkeling) deed zijn intrede. De aantasting van de ozonlaag en de krimp van de regenwouden waren aanleiding voor een nieuwe stroom: 'Groene consumptie'. De piek van deze stroom werd bereikt tussen 1988 en 1991.

Vervolgens daalde het publieke animo rondom klimaatverandering en biodiversiteit weer een tijdje. 'Gelukkig' werd de discussie rondom duurzaamheid weer opgelaaaid door geschillen van grote bedrijven zoals Shell (olierampen) en Nike (kinderarbeid).

De derde stroming startte in 1999: de globalisering. Het werd duidelijk dat de rol van publieke en internationale organisaties doorslaggevend is in het promoten of dwarsbomen van duurzame ontwikkeling. De VN top in 2002: 'World Summit on Sustainable Development', wist het thema duurzaamheid in bijna de hele wereld op de agenda te zetten. In de Verenigde Staten lukte dit helaas niet, vreemd, want zij hadden wel hun bijdrage geleverd in de twee voorafgaande stromingen. Echter als het gaat om klimaatverandering dan moeten we constateren dat de Verenigde Staten eerder voor tegenwind zorgden dan een positieve bijdrage leverden.

De derde neerwaartse tendens startte in 2002. De verwachting was dat in deze periode de definities van veiligheid aangepast zouden worden, er nieuwe manieren van behoorlijk bestuur zouden ontstaan, de beschikbaarheid van drinkwater, betaalbare energie en medicijnen tegen ernstige ziekten gewaarborgd konden worden. Daarnaast de rol van de financiële markten: nieuwe vormen van aansprakelijkheid. Vroeger richtte de kritiek zich

¹⁹ *Corporate Governance Code (Code Tabaksblat)*

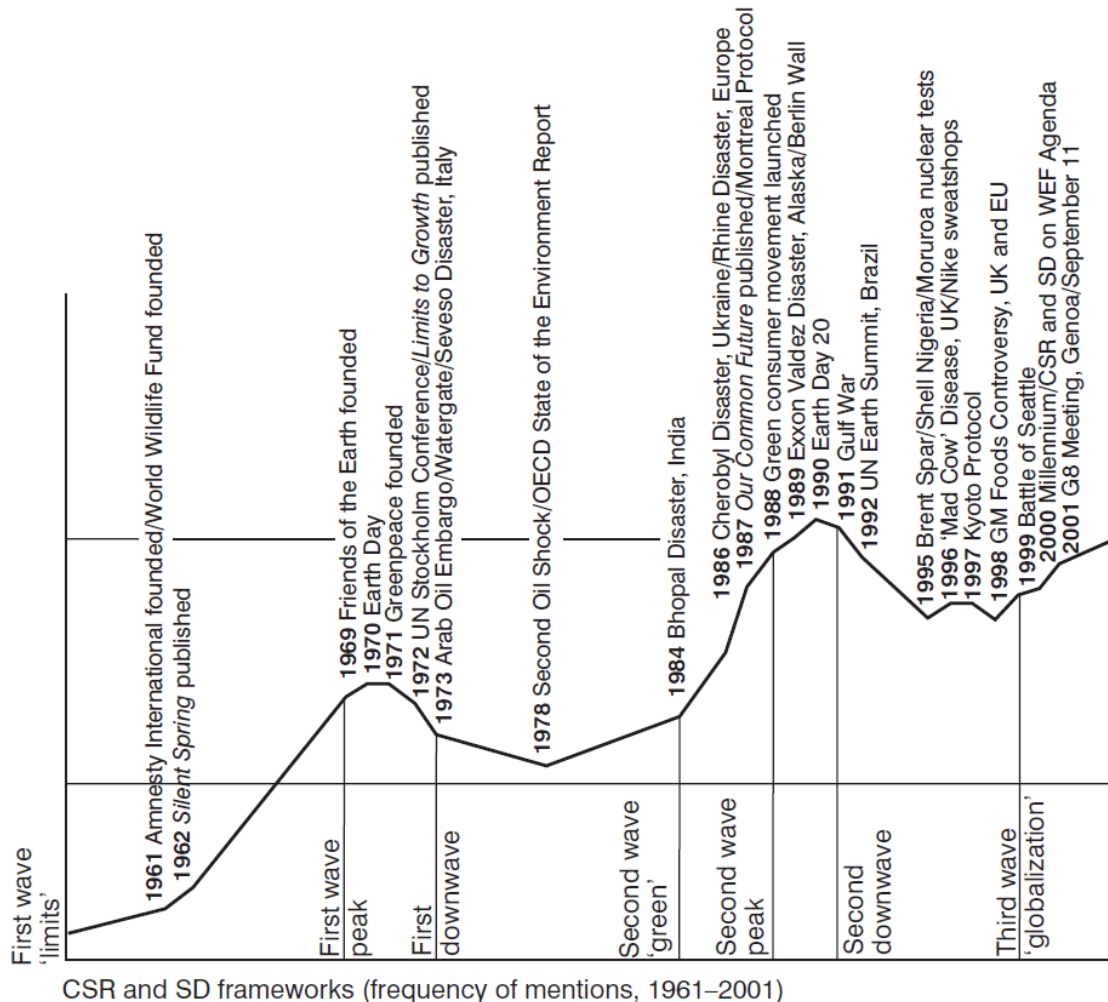
Adres: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/corporate-governance>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 01-03-12.

vooral op problemen rondom asbest en tabaksindustrieën, in deze periode ontstond kritiek richting de fastfoodindustrie, industrie van fossiele energieën en de autoindustrie.

John Elkington verwacht dat er ook nog een vierde en een vijfde stroming zullen komen, deze zullen waarschijnlijk minder lang duren en een mindere mate van fluctuatie van publieke aandacht ondervinden. Als deze stromingen zich ontwikkelen dan zal volgens Elkington een 'Chrysalis economie' ontstaan.

Onderstaande figuur laat de verschillende stromingen zien.



Figuur 2. CSR and SD frameworks (frequency of mentions, 1961-2001). Bron: SustainAbility en UNEP (2002b)

4.1.1 De Chrysalis economie

Elkington stelt dat zich een duurzame wereldeconomie zal ontwikkelen door een tijdperk van technologische, economische, sociale en politieke metamorfoses. De grootste drijfveer voor deze omslag is de onduurzaamheid van de huidige patronen om welvaart te genereren en te verspreiden. De economie van vandaag de dag heeft een slechte invloed op mens en milieu en kenmerkt zich door een steeds groter wordende kloof tussen rijk en arm. Volgens Elkington hebben de aanslagen in 2001 en de nasleep daarvan, ervoor gezorgd dat de rijken nu inzichtelijk hebben hoe groot en problematisch de kloof tussen rijk en arm is en zal blijven als er niks veranderd.

De huidige manieren om welvaart te genereren zorgen ervoor dat milieu- en sociaal-maatschappelijke problemen verergeren, zodoende zal de druk op de schouders van

bedrijven en overheden constant voelbaar zijn om de transitie naar duurzame ontwikkeling aan te gaan.

De '3P formulation' (People, Planet, Profit) is in 1995 door John Elkington bedacht en is eigenlijk de voorloper van de Triple Bottom Line. Shell adopteerde deze termen in haar jaarverslag en sindsdien zijn het zeer bekende begrippen geworden.

4.2 Draft international standard ISO 26000 'Guidance on social responsibility'



ISO staat voor International Organization for Standardization en is afgeleid van het Griekse *Isos*: gelijk. ISO is een internationale organisatie die ontstaan is uit een samenwerkingsverband van standaardisatieorganisaties uit 163 verschillende landen.²⁰

Het doel van ISO is om normen en richtlijnen op te stellen die moeten leiden tot een bepaalde kwaliteitsstandaard van organisaties middels het inrichten en beheren van een kwaliteitssysteem.

De afgelopen zes decennia heeft ISO meer dan 16.500 normen gepubliceerd voor verschillende sectoren. ISO wordt gecoördineerd vanuit het Centraal Secretariaat in Genève, Zwitserland. ISO normen worden gebruikt bij de certificering van organisaties, ISO publiceert echter niet alleen normen, maar ook richtlijnen. ISO 26000 is daar een van. Het gegeven dat het een richtlijn betreft houdt in dat ISO 26000 niet gecertificeerd kan worden en niet eisenstellend – zoals een norm – maar richtinggevend is. ISO biedt daarentegen wel: een praktische handreiking voor organisaties om alle bestaande richtlijnen en conventies te vertalen naar de praktijk. Met andere woorden: Hoe kan men maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Tevens worden verschillende handreikingen geboden die helpen bij het identificeren en betrekken van stakeholders: een essentieel punt inzake het succes of falen van MVO, hierover later meer.

Bij het opstellen van deze richtlijn in 2005 zijn 70 landen en 35 internationale organisaties betrokken geweest, hetgeen voor een breed draagvlak heeft gezorgd.

De hoofdstukindeling van de ISO 26000 richtlijn:

0. Introductie
1. Onderwerp en toepassingsgebied
2. Termen en definities
3. Begrijpen van MVO
4. MVO Principes
5. Erkennen van MVO en betrekken van stakeholders
6. Richtlijnen voor MVO kernthema's
7. Richtlijnen voor integratie van MVO in de organisatie

²⁰ About ISO

Adres: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 10-09-2011.

4.2.1 Definitie MVO

ISO definieert MVO in algemene zin en breidt deze definitie vervolgens uit met omschrijvingen van de verwachtingen van de maatschappij, de rol van de stakeholders inzake MVO, de integratie van MVO, de relatie tussen MVO en duurzame ontwikkeling en tot slot de relatie tussen overheden en MVO.

De algemene definitie van MVO, volgens ISO 26000: “De essentiële kenmerken van maatschappelijk verantwoord ondernemen omvat de bereidheid van organisaties om sociale- en milieuaspecten mee te nemen in hun besluitvorming en verantwoordelijkheid te dragen voor de impact van deze besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu. Dit impliceert zowel transparant als ethisch gedrag dat een bijdrage levert aan duurzame ontwikkeling. Daarbij is het de bedoeling dat belangen van stakeholders mee worden genomen in deze afweging en dat het in overeenstemming is met geldende wet- en regelgeving alsmede met internationale gedragsnormen. Dit geheel moet geïntegreerd zijn in de organisatie en uitgeoefend worden in de omgang met relaties.”²¹

De verwachtingen van de maatschappij zitten verweven in MVO. Uitgangspunt van MVO is om de rechtsstaat te respecteren met al diens juridische verplichtingen. MVO gaat echter verder dan ‘wat de wet voorschrijft’, dit heeft te maken met algemeen geaccepteerde normen en waarden (ethiek). Hoewel de verwachtingen van verantwoordelijk gedrag kunnen verschillen tussen bepaalde landen en culturen, moeten organisaties altijd de internationale gedragsnormen volgen zoals deze zijn vastgelegd in de Universal Declaration of Human Rights en andere stukken.

Stakeholders spelen ook een belangrijke rol binnen de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Een organisatie moet inzichtelijk hebben wie invloed heeft op hun activiteiten en besluiten en vice versa. Het inzichtelijk hebben van invloeden en belangen van stakeholders kan een organisatie helpen bij het bepalen van de relevantie van bepaalde onderwerpen. Echter moeten daarbij niet de bredere verwachtingen, waarden en normen van de maatschappij uit het oog verloren worden.

Volgens ISO dient MVO een integraal onderdeel van de strategie van een organisatie te zijn. Hierin moet de mate van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid in de verschillende bedrijfsonderdelen uitgewerkt zijn. De reden dat MVO in de strategie verweven moet zijn ligt eigenlijk voor de hand: De dagelijkse activiteiten en gedragingen van een organisatie vloeien voort uit de geformuleerde strategie en visie, als duurzaamheid/ MVO hierin verweven is dan handelt men hier bewust naar. MVO wordt meegenomen in de besluitvorming van organisaties en dient aangestipt te worden bij het implementeren van plannen.

Het doneren van gelden, goederen of diensten aan liefdadigheidsinstellingen kan een positieve invloed hebben op de maatschappij. Volgens ISO wordt in de praktijk te veel aandacht aan filantropie besteed, met als gevolg dat organisaties hun stakeholders te weinig betrekken in hun besluitvorming en mogelijke nadelige gevolgen van hun gedragingen onvoldoende mitigeren. Ergens is dit ook wel logisch want het doneren van middelen is een stuk eenvoudiger dan het aanpakken van nadelige gevolgen van de bedrijfsvoering.

²¹ *Draft International Standard ISO/DIS 26000 (2009)*, pagina 7, regel 478 – 483. International Organization for Standardization. Geneve.

ISO heeft een tweeledige definitie voor MVO, enerzijds een definitie voor duurzame ontwikkeling en anderzijds een definitie voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Eerder kwam aan bod dat beide termen als synoniem gebruikt kunnen worden, ter volledigheid zullen beide definities conform ISO 26000 nader toegelicht worden.

4.2.2 Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling (sustainable development) is een algemeen aanvaard concept en geniet internationale erkenning sinds de publicatie van “The Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future” in 1987.

Duurzame ontwikkeling betekent dat moet kunnen worden voldoen aan de wensen van de huidige maatschappij zonder het in gevaar brengen van de mogelijkheid van toekomstige generaties om in hun behoeften te voldoen.

Net zoals duurzaamheid kent duurzame ontwikkeling drie pijlers: het economisch, sociaal en milieuaspect (People, Planet, Profit (Prosperity)). Deze aspecten zijn onderling afhankelijk van elkaar, bijvoorbeeld: het elimineren van armoede vergt enerzijds protectie van het milieu en anderzijds sociale rechtvaardigheid. Zoals eerder aangestipt is het doel van duurzame ontwikkeling: een duurzame wereld(economie). Duurzame ontwikkeling gaat niet over duurzaamheid of over aanhoudende levensvatbaarheid van specifieke organisaties.

4.2.3 Maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties

De scope van maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties richt zich op de organisatie zelf en de verantwoordelijkheden richting mens, milieu en maatschappij. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties is nauw verbonden met duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling heeft betrekking op economische-, sociale- en milieuaspecten. Deze aspecten kunnen als opsomming dienen om de bredere verwachtingen van de maatschappij te benoemen, die in ogenschouw genomen dienen te worden bij de zoektocht naar verantwoord ondernemen van organisaties. Zodoende dienen overkoepelende doelen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling.

Tot slot, om de definitieverklaring van de richtlijn ISO 26000 af te ronden, wordt er gesproken over de relatie tussen overheden en MVO. De klemtoon ligt hier vooral op het feit dat deze ISO richtlijn in geen enkel opzicht de wet – zoals deze is opgesteld en bekrachtigd door de verschillende overheden – kan vervangen, veranderen of teniet doen. Tenzij lokale wetten weer internationale wetten zouden tegenspreken.

4.3 De zeven principes van MVO

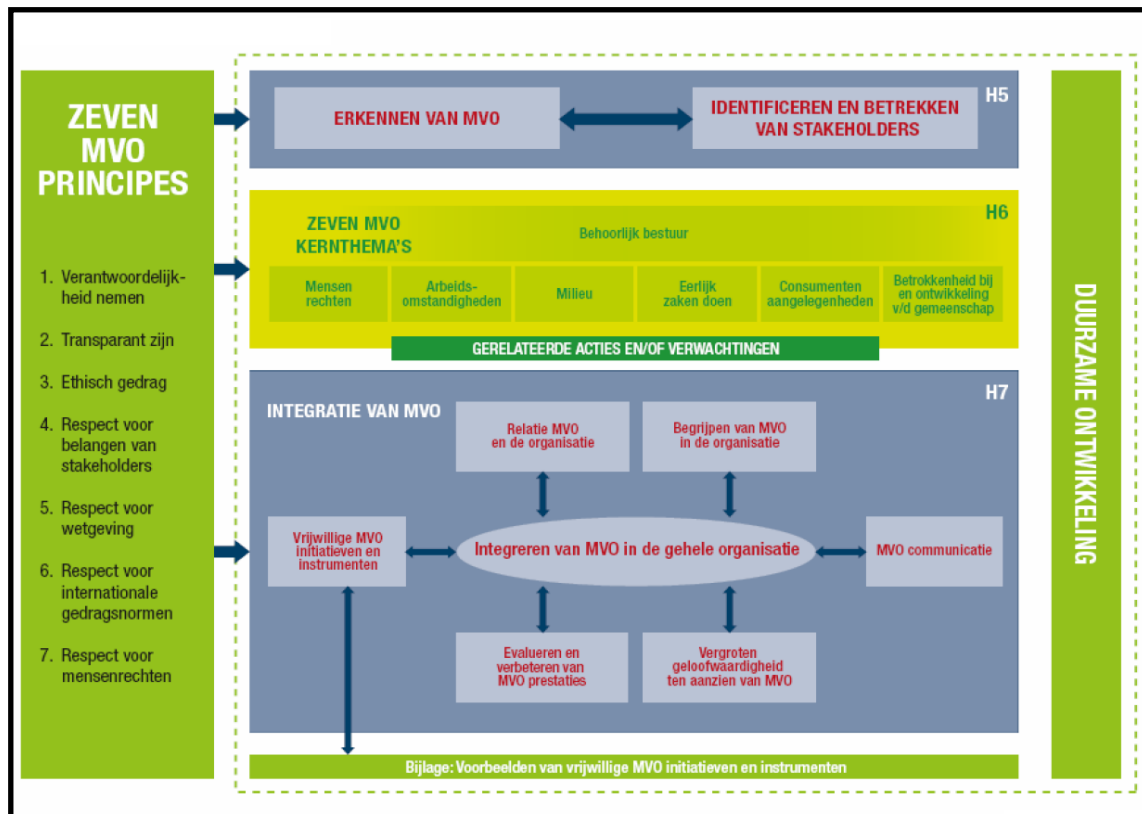
De richtlijn biedt handvaten voor de zeven principes van MVO zoals ISO deze definieert. Bij de benadering en uitvoering van MVO is het hoofddoel van de organisatie om hun bijdrage aan duurzame ontwikkeling te maximaliseren. Deze principes omschrijven het gedrag van een organisatie in de maatschappij. Duurzaamheid staat of valt bij bewustwording, onderstaande principes behoeven mijns inziens geen verdere uitleg:

- Verantwoordelijkheid nemen;
- Transparantie;
- Ethisch gedrag;
- Respect voor belangen van stakeholders;
- Inachtneming van de wet;
- Inachtneming van de internationale gedragsnormen;
- Inachtneming van mensenrechten.

Bovenstaand gedrag van een organisatie kan toegepast worden binnen de kernthema's van MVO zoals ISO 26000 deze definieert:

- ❖ Corporate Governance;
- ❖ Mensenrechten;
- ❖ Arbeidspraktijk;
- ❖ Milieu;
- ❖ Eerlijk zaken doen;
- ❖ Consumenten aangelegenheden;
- ❖ Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap.

De schematische weergave van ISO 26000 ziet er dan als volgt uit:



4.4 Verdere concretisering

De Rijksoverheid (2011) heeft de P-benadering als volgt vorm gegeven: ²²

“... ondernemen met aandacht voor de drie P’s:

- *People*: mensen binnen en buiten de onderneming;
- *Planet*: de gevolgen voor het (leef)milieu;
- *Profit*: de voortbrenging en economische effecten van goederen en diensten.”

Tijdens de Wereldtop over duurzame ontwikkeling te Johannesburg (2002) is de *P* van Profit verandert in ‘Prosperity’, om het belang van de *maatschappelijke* winst te benadrukken.

²² Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?

Adres: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-producen/vraag-en-antwoord/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo.html> en <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/vraag-en-antwoord/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo.html>

Laatste mutatie: onbekend, wel aan de orde, zie tweede link. Geraadpleegd op: 21-11-2011 en 27-02-2012.

Belangrijk hierbij is de verantwoorde balans en samenhang tussen deze elementen, een organisatie die op één 'P' heel goed scoort en op de andere 'P's' niet, is volgens deze benadering en ook mijns inziens niet duurzaam/ maatschappelijk verantwoord bezig. Zoals bij zo veel onderwerpen is het sleutelwoord de balans, niet doorslaan maar zeker ook niet willen profiteren van een stempel "Wij zijn maatschappelijk verantwoord bezig" als je een keer een zak geld aan een goed doel gegeven hebt. Een andere mogelijkheid is dat een organisatie goed scoort op planet en profit maar als het people-aspect onvoldoende aandacht krijgt, is het mogelijk dat een lage werknemerstevredenheid heerst binnen de organisatie. Laatstgenoemde is een tijd aan de orde geweest bij Apple. Men besteedde voldoende aandacht aan profit en planet, MacBooks en andere producten werden duurzaam geproduceerd en profit werd ook voldoende gegenereerd. Het pijnpunt was echter de toestand van medewerkers in fabrieken waar de onderdelen voor deze producten gefabriceerd werden: de arbeidsomstandigheden waren slecht en de werkdruk ongekend hoog. Apple heeft dit serieus opgepakt en werkt hard om het people-aspect te verbeteren.

4.5 Global Reporting Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is een non-profitorganisatie met als doel een duurzame wereldeconomie op te zetten middels het aanbieden van duurzaamheidsverslaggevingsrichtlijnen. De missie van het Global Reporting Initiative is om duurzaamheidsverslaggeving een standaard onderdeel te maken van de bedrijfsvoering van organisaties middels het aanreiken van een *verslaggevingsraamwerk* en het bieden van begeleiding en ondersteuning. Men wil duurzaamheidsverslaggeving voor alle organisaties, ongeacht omvang, locatie of sector, zo routinematig en vergelijkbaar maken als financiële verslaggeving. De visie van het GRI is een mondiale economie waarin organisaties op verantwoorde wijze hun economische, ecologische, sociale en bestuurlijke prestaties beheren en transparant rapporteren.²³

Een duurzame wereldeconomie moet langetermijnwinsten combineren met sociale rechtvaardigheid en zorg voor het milieu. Deze openheid en transparantie ten aanzien van duurzame ontwikkeling binnen organisaties is belangrijk voor verschillende partijen zoals werknemersorganisaties, beleggers, het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en de accountancysector.

Om de hoogst mogelijke kwaliteit, betrouwbaarheid en relevantie te kunnen waarborgen wordt het verslaggevingsraamwerk ontwikkelt door overeenstemming te zoeken met participanten over de hele wereld uit het bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld, arbeidssector en professionele instellingen.

Het verslaggevingsraamwerk omschrijft de beginselen en de indicatoren die organisaties kunnen gebruiken om hun prestaties te meten en te rapporteren op sociaal, economisch en ecologisch gebied. De pijlers people, planet, profit worden geoperationaliseerd naar de volgende aandachtsgebieden:

- Economische prestatie-indicatoren;
- Milieuprestatie-indicatoren;
- Sociale aspecten:
 - o Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk;
 - o Mensenrechten;
 - o Maatschappij;
 - o Productverantwoordelijkheid.

²³ About GRI

Adres: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 20-09-2011.

Het fundament van dit verslaggevingsraamwerk zijn de 'Sustainable Reporting Guidelines'. De derde versie van deze richtlijnen, ook wel bekend als G3, is gepubliceerd in 2006 en is voor iedereen, kosteloos, toegankelijk. Andere componenten van het verslaggevingsraamwerk bestaan uit 'Sector Supplements', dit zijn unieke indicatoren voor de industriële sector en 'National Annexes', dit is een bijlage voor landspecifieke informatie.

4.5.1 Koppeling GRI en ISO 26000

De richtlijnen van ISO 26000 kunnen gebruikt worden bij het bepalen van de positie van de organisatie ten opzichte van MVO en bieden handreikingen voor de implementatie van MVO. Het GRI biedt handreikingen voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag, waarmee men een IST-situatie kan beschrijven. Deze IST-situatie kan men vervolgens in het licht houden van MVO conform ISO en bepalen waar men staat.

De onderwerpen van GRI komen voor een groot deel overeen met de MVO-kernonderwerpen van ISO 26000. De milieuprestatie-indicatoren uit GRI komen zo goed als overeen met het MVO-kernonderwerp 'milieu' uit ISO 26000. Zo komt ook het kernonderwerp 'eerlijk handelen' uit ISO nagenoeg overeen met de maatschappelijke prestatie-indicatoren van het GRI. Het is echter onjuist om te stellen dat beide richtlijnen identiek zijn.

ISO en het GRI onderhouden een nauwe samenwerking waar gewerkt wordt aan de realisatie van beide missies: standaardisatie en een duurzame wereldeconomie. Om de koppeling tussen ISO 26000 en de verslaggevingsrichtlijnen van het GRI te vereenvoudigen heeft het GRI in samenwerking met ISO een verbindingstabel opgesteld zodat men snel inzichtelijk heeft welke GRI-indicator waar in de ISO richtlijn vermeld wordt en vice versa.

Onderstaand een voorbeeld van hoe deze tabel er uit ziet, de volledige verbindingstabel is als bijlage toegevoegd:

Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Stakeholder Inclusiveness Principle		Community involvement	6.8.3
Boundary Protocol		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
1.1	Strategy and Analysis	Organizational governance	6.2
1.2			
2.3	Organizational Profile		
4.1- 4.17	Governance Commitments and Engagement		
3.13	Assurance	Verification	7.5.3
General Reporting Notes – Assurance			
Social Category (includes Human Rights, Labour, Product Responsibility and Society)			

Bron: GRI and ISO 26000: *How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000*

4.6 Samenvatting

In hoofdstuk 4 heeft u de theorie achter maatschappelijk verantwoord ondernemen in een breder perspectief kunnen plaatsen. De verschillende definities zijn besproken alsmede de methode om maatschappelijk verantwoord ondernemen inzichtelijk te maken en te rapporteren. Verder is de samenhang tussen ISO 26000 en het verslaggevingsraamwerk van het GRI besproken waar uit naar voren kwam dat er heel veel overeenkomsten zijn

maar deze beide richtlijnen niet identiek zijn. In het volgende onderzoek kunt u lezen hoe het onderzoek georganiseerd is en hoe de richtlijnen van ISO 26000 en het verslaggevingsraamwerk van het GRI hierin terugkomen.



Hoofdstuk 5: Het onderzoek

5.1 Organisatie

Ik ben het onderzoek gestart door mij de materie rondom duurzaamheid/ MVO eigen te maken. Dit waren voornamelijk de richtlijnen van ISO 26000: Guidance on Social Responsibility, de verschillende documenten van het GRI en het werk van John Elkington: Enter the Triple Bottom Line. Vervolgens ben ik samen met mijn collega Hedwig van Berlo van de afdeling Bedrijfscontrol, Team Strategie, op zoek gegaan naar een passende vorm voor een duurzaamheidsverslag. In eerste instantie was dit de 'High-5'-methodiek. De 'High-5'-methodiek is ontwikkeld voor het midden- en kleinbedrijf en GRI (G3) richt zich op organisaties van alle omvang. WML telt 415 fulltime-eenheden en valt daarmee buiten de definitie van het midden- en kleinbedrijf.²⁴

Om die reden is gekozen voor GRI (G3). Deze methode is toepasbaar voor organisaties van alle omvang waardoor ook internationale kwesties aangestipt worden die voor organisaties als WML minder relevant zijn, denk bijvoorbeeld aan de HIV/ AIDS-problematiek en kinderarbeid.

Vervolgens heb ik alle indicatoren van het GRI (G3) in een Excel werkmap gezet met de volgende kolommen: indicator, omschrijving, relevant, info beschikbaar, bron, naam, datum afspraak, data, het jaar 2009 en 2010 plus een kolom voor eventuele opmerkingen.

Aansluitend heb ik samen met mijn collega Hedwig van Berlo de indicatoren doorgenomen om te bepalen welke informatie ik bij welke functionaris kan opvragen. Vervolgens heb ik de 'Indicator Protocol' - set erbij gepakt zoals het GRI deze publiceert voor verdere toelichting van de indicatoren.

Nadat we bij iedere indicator een functionaris hadden geselecteerd, ben ik via het 'smoelenboek' (intranet) medewerkers gaan zoeken die de desbetreffende functie hadden. Vervolgens zijn afspraken ingepland met medewerkers om de indicatoren door te nemen en de gevraagde data te verzamelen.

Vervolgens het interview. Tijdens het interview heb ik de indicatoren zoals ik deze bijgevoegd had bij het vergaderverzoek, doorgenomen met de betreffende medewerker. Van alle informatie heb ik aantekeningen gemaakt op een print van het PDF-bestand met de GRI indicatoren.

Na het interview heb ik de data ingevoerd in het Excel-bestand en waar mogelijk vergelijkende informatie gezocht om deze te kunnen valideren.

Tot slot heb ik de informatie teruggekoppeld aan de betreffende medewerker om de volledigheid te controleren en te voorkomen dat ik informatie verkeerd geïnterpreteerd had.

²⁴ Begrippenlijst M; MKB (Midden- en kleinbedrijf)

Adres: http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_m/

Tot het MKB behoren de kleine en middelgrote bedrijven. Het 'kleinbedrijf' bestaat uit de ondernemingen met nul tot vijf werknemers; circa 550.000 bedrijven behoren daartoe (85% van alle bedrijven). Het 'middenbedrijf' bestaat uit ondernemingen met zes tot tweehonderd werknemers; circa 100.000 bedrijven (ongeveer 14%). Het 'grootbedrijf' bestaat uit ondernemingen met meer dan tweehonderd werknemers; circa 2000 bedrijven (minder dan 1%).

Daarnaast heb ik een aanzienlijke hoeveelheid aan informatie uit interne documenten verkregen. Dit waren onder andere jaarverslagen, de CO₂-boekhouding, het Missie-Visie-Doelstellingen document 2011-2015, managementrapportages en andere interne stukken binnen de WML organisatie.

Naast interne documenten heb ik gebruik gemaakt van externe documenten zoals de richtlijn ISO 26000: Guidance on Social Responsibility, de documenten van het GRI (Indicator Protocols, Technical Protocols), de MVO-prestatieladder en het werk van John Elkington: Enter the Triple Bottom Line.

Ook het internet was een zeer bruikbare bron omdat ik binnen een kort tijdsbestek een aanzienlijke hoeveelheid informatie kon verzamelen, beoordelen, valideren en vergelijken.

5.1.1 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is een praktijkonderzoek met een inventariserend karakter met kwantitatieve en kwalitatieve aspecten.²⁵

5.1.2 Dataverzameling

Dataverzameling vindt plaats met behulp van documentenanalyse (teksten/ andere geschreven bronnen), het internet en diepte-interviews met medewerkers van WML. Ter verhoging van de betrouwbaarheid van de verkregen onderzoeksdata is zo goed als mogelijk gebruik gemaakt van methodische triangulatie.

5.2 Eventuele problemen en opmerkelijke zaken

Problemen die ik tegen ben gekomen hadden vooral te maken met het dagelijkse reilen en zeilen binnen een organisatie. Als student met een ambitieuze opdracht heb je al snel hele hoge verwachtingen inzake betrokkenheid en bereidheid. Dat mensen ook nog reguliere werkzaamheden hebben en mijn opdracht dus niet altijd prioriteit heeft, was af en toe wel lastig. Je voelt je al snel (onterecht) niet serieus genomen en daarom kan ik ook alleen maar zeggen dat deze afstudeeropdracht en het bijbehorende onderzoek één groot leerproces is geweest.

Sommige thema's hebben nou eenmaal een lagere prioriteit dan andere zaken en zeker als iets in de kinderschoenen staat en je zelf 'dedicated' met iets bezig bent, vond ik het af en toe lastig om hier mee om te gaan.

Ik heb vooral moeten leren om dingen in perspectief te zien en meer te relativeren.

Deze omstandigheden hebben waarschijnlijk ook invloed gehad op de resultaten van mijn onderzoek, sommige medewerkers reageerden niet op mijn e-mails of kwamen de belofte niet na om informatie aan te leveren. Mede door persoonlijke aangelegenheden heb ik deze informatie niet boven water kunnen krijgen waardoor bij een enkele indicator de diepgang ontbreekt. Ondanks bovenstaande is voldoende data verzameld en beoordeeld om valide conclusies te kunnen trekken.

5.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk ben ik ingegaan op de organisatie en werkwijze van het onderzoek en de gebruikte methodieken en literatuur. In het volgende hoofdstuk volgt het resultaat van deze dataverzameling en hoe deze data kan worden beoordeeld en vergeleken. Daarnaast is er een gap-analyse uitgevoerd om te bepalen in hoeverre de beschikbare informatie voldoet.

²⁵ Onderzoeksmethoden

Adres: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/47173-onderzoeksmethoden.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-12-12.



Hoofdstuk 6: De casus WML: De duurzaamheidsprestaties van WML

In hoofdstuk 2 heeft u kunnen lezen wat een duurzaamheidsprestatie inhoudt. Zo kwam aan bod dat een ecologische voetafdruk iets zegt over de ruimte die een bepaalde activiteit dan wel organisatie 'in beslag' neemt, hoe lager de voetafdruk des te beter de prestatie. Conclusie was dat een duurzaamheidsprestatie meer omvat dan alleen de ecologische voetafdruk. De P's van maatschappelijk verantwoord ondernemen: people, planet, profit spelen hierin een belangrijke rol. In hoofdstuk 4 kwam aan bod dat ISO deze pijlers breder trekt naar de volgende aandachtsgebieden:

- Bestuur van de organisatie;
- Mensenrechten;
- Arbeidspraktijk;
- Milieu;
- Eerlijk zaken doen;
- Consumenten aangelegenheden;
- Betrokkenheid bij en ontwikkeling van de gemeenschap.

In hoofdstuk 4 kwam eveneens aan bod dat de indicatoren van het GRI een grote gelijkenis vertonen met de aandachtsgebieden van de richtlijn ISO 26000 en dat de koppeling tussen beide is gemaakt in de verbindingstabel welke ook als bijlage is toegevoegd. Omdat deze indicatoren alle aandachtsgebieden van duurzaamheid raken, lenen deze zich goed voor het bepalen van de duurzaamheidsprestatie.

Het aantal indicatoren en de mate van detaillering bepalen de betrouwbaarheid en validiteit van de duurzaamheidsprestatie. Er doen zich echter ook situaties voor waarin gevraagde informatie gewoonweg niet voor handen is. Een kwalitatieve omschrijving met een reden waarom men over bepaalde indicatoren niet rapporteert voldoet dan ook.

6.1 De duurzaamheidsprestaties van WML

Voor de uitwerking van de duurzaamheidsprestaties zoals het GRI deze definieert wordt verwezen naar de bijlage met de uitwerking van de normprotocollen en naar hoofdstuk 7 met daarin enkele conclusies.

6.2 Hoe kunnen duurzaamheidsprestaties worden beoordeeld en vergeleken?

Volgens Van Dale betekent beoordelen: be-oor-de-len -oordeelde, h -oordeeld goed- of afkeuring te kunnen geven over. Om goed of afkeuring te kunnen geven over de duurzaamheidsprestaties van WML moet worden vergeleken, zowel in de tijd als met andere (water)bedrijven.

Het rapporteren over MVO biedt de mogelijkheid om (water)bedrijven met elkaar te vergelijken, de richtlijnen van het Global Reporting Initiative bieden hiervoor een goede basis. Iedere organisatie die de richtlijnen van het GRI toepast, gebruikt dezelfde indicatoren, vervolgens kunnen deze naast elkaar gelegd worden om te kunnen worden vergeleken en beoordeeld. Hierbij moet wel vermeld worden dat enige voorzichtigheid in acht genomen moet worden bij het trekken van conclusies, daarvoor is namelijk vaak meer achtergrond informatie nodig die de indicator niet altijd verstrekt. Men kan dus in één oogopslag zien welke organisatie beter scoort op de indicator, maar dit hoeft nog niet te betekenen dat de andere organisatie het per definitie slechter doet op dit gebied.

Naast de vergelijking tussen verschillende organisaties biedt duurzaamheidsverslaggeving ook intern de mogelijkheid om te vergelijken in de tijd. Bijvoorbeeld het energieverbruik dat in de volgende paragraaf nader uitgewerkt zal worden.

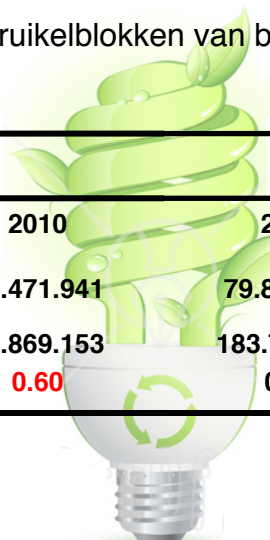
6.2.1 Valkuilen en struikelblokken omtrent beoordeling en vergelijking

Het elektriciteitsverbruik van WML en andere drinkwaterbedrijven kan worden uitgedrukt in kWh per m³ gedistribueerd water of geproduceerd water. Op deze manier worden fluctuaties in het energieverbruik door een toe- of afnemende afzet geëlimineerd.

Voor 2009 is het totale energieverbruik (elektriciteit) van WML 45.450.452 kWh, de totale hoeveelheid gedistribueerd water in dit jaar is 75.753.535 m³. Als deze op elkaar worden gedeeld rolt er een energieverbruik uit van 0,599 kWh per m³ gedistribueerd water. Voor 2010 is het totale energieverbruik (elektriciteit) 45.471.941 kWh en is er 75.869.153 m³ water gedistribueerd. Hieruit volgt een energieverbruik van 0,599 kWh per m³. Er is dus geen directe besparing gerealiseerd in het elektriciteitsverbruik.

Hieronder treft u een vergelijking aan tussen het aantal kWh per m³ geleverd water voor WML en Brabant Water.²⁶

Middels deze vergelijking kunnen enkele struikelblokken van beoordeling en vergelijking uitgelicht worden.



kWh/ m ³ gedistribueerd water		wml		brabant Water	
Jaar	2009	2010	2009	2010	
Elektriciteitsverbruik (kWh)	45.450.452	45.471.941	79.890.000	79.165.000	
Waterlevering (m ³)	75.753.535	75.869.153	183.716.000	185.477.000	
kWh/m ³	0.60	0.60	0.43	0.43	

Een conclusie zou kunnen zijn: Brabantwater verbruikt minder elektriciteit per m³ gedistribueerd water dan WML. Klopt, per m³ geleverd water verbruikt Brabantwater 0,17 kWh minder elektriciteit. Iedereen die deze tabel ziet zal dit opmerken.

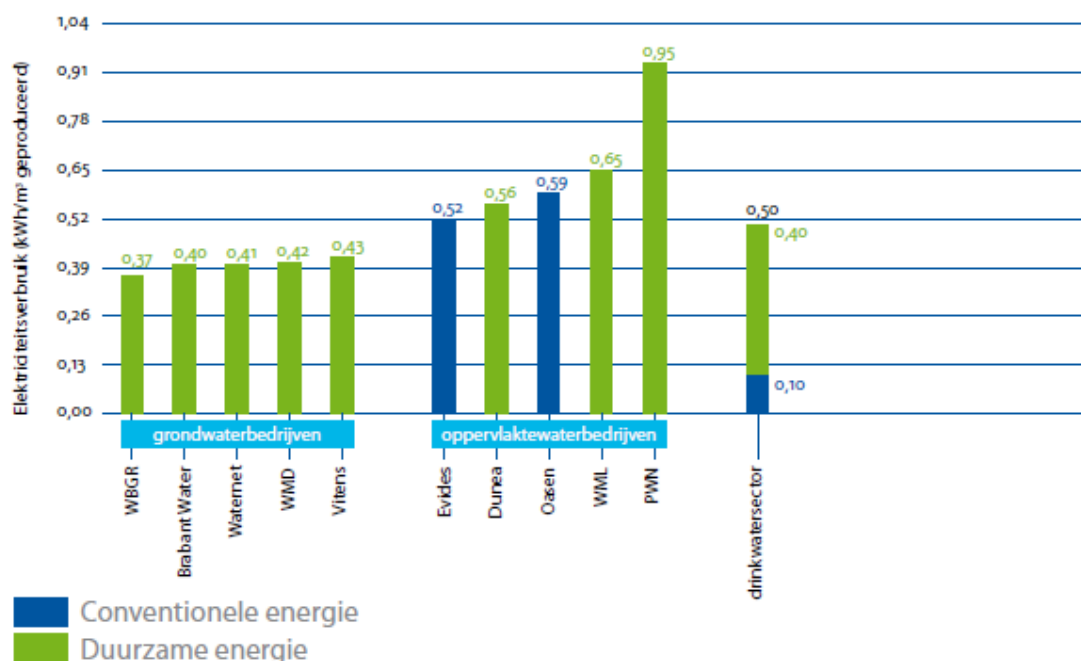
Er zijn een aantal bijzonderheden in het productie- en distributieproces die dit verschil in elektriciteitsverbruik kunnen verklaren.

WML past grond- en oppervlaktewinning toe, Brabant Water enkel grondwaterwinning. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt, vergt oppervlaktewaterwinning meer energie per m³ geproduceerd drinkwater dan grondwaterwinning.

Daarnaast hanteert WML een 'ringnetwerk' om de leveringszekerheid te kunnen garanderen binnen het afzetgebied. Door het heuvelachtige Zuid-Limburg leidt dit tot verhoging van het pompvolume en drukvermeerdering. Dit is achtergrondinformatie die van invloed is op de interpretatie van bovenstaande tabel.

²⁶ CO₂-boekhouding (2011). Interne publicatie van WML, Maastricht. *Jaarverslag WML (2009/ 2010)*. *Jaarverslag Brabant Water (2009/ 2010)*. *Duurzaamheidsverslag Brabant Water (2009)*.

Elektriciteitsverbruik per m³ drinkwater binnen de drinkwatersector



Bron: Water in Zicht 2009, bedrijfsvergelijking in de drinkwatersector. Uitgave van Vewin, Vereniging van waterbedrijven in Nederland

Zo blijkt dat er indicatoren zijn die vaak nog een tweede blik vereisen alvorens men er een uitspraak over kan doen. Dit laat tevens zien dat een vergelijking met de peer-group niet voldoende is. Om te kunnen beoordelen of een organisatie energiezuinig bezig is moet er intern gekeken worden of er daadwerkelijk minder energie verbruikt is dan in voorgaand jaar. Als er een dalend energieverbruik per m³ water zichtbaar is, mag men stellen dat er in ieder geval efficiënter omgesprongen wordt met energie. Deze interne vergelijking zegt misschien nog wel meer dan een vergelijking met andere bedrijven.

6.3 Vergelijking met andere (water)bedrijven

Tijdens mijn onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat vergelijking niet zo eenvoudig is als het lijkt. In beginsel was mijn verwachting dat enkele GRI-rapportages van verschillende waterbedrijven naast elkaar gelegd kunnen worden om deze te vergelijken. Gaandeweg moest deze verwachting bijgesteld worden. Andere waterbedrijven zoals Brabantwater, PWN, Waterbedrijf Groningen, Waternet en Vitens publiceren weliswaar duurzaamheidsverslagen maar deze zijn voornamelijk kwalitatief beschreven en bevatten geen overzicht van GRI-indicatoren. Er kan niet met zekerheid gesteld worden dat geen van deze waterbedrijven hun duurzaamheidsverslag conform het GRI-verslaggevingsraamwerk opstelt maar mijn onderzoek heeft geen verwijzing van het Global Reporting Initiative aan het licht kunnen brengen. Het enige wat in de database van het GRI te vinden is, betreft een duurzaamheidsverslag van Waterleidingbedrijf Amsterdam (WLB), nu Waternet, en hierin zijn te weinig indicatoren opgenomen om als vergelijkingsmateriaal te kunnen dienen.

De vergelijking met andere waterbedrijven op het gebied van duurzaamheid wordt hierdoor een stuk complexer.

Na het bestuderen van jaar- en duurzaamheidsverslagen van bijna alle Nederlandse drinkwaterbedrijven kan mijns inziens geconcludeerd worden dat vooralsnog geen

unanieme duurzaamheidsvergelijking kan plaatsvinden omdat te weinig informatie beschikbaar is over de indicatoren zelf en de gehanteerde grondslagen. Op basis van gepubliceerde informatie kan niet vastgesteld worden of er volgens GRI-richtlijnen gerapporteerd wordt.

Een sectorbrede GRI vergelijking behoort vooralsnog tot de toekomst.

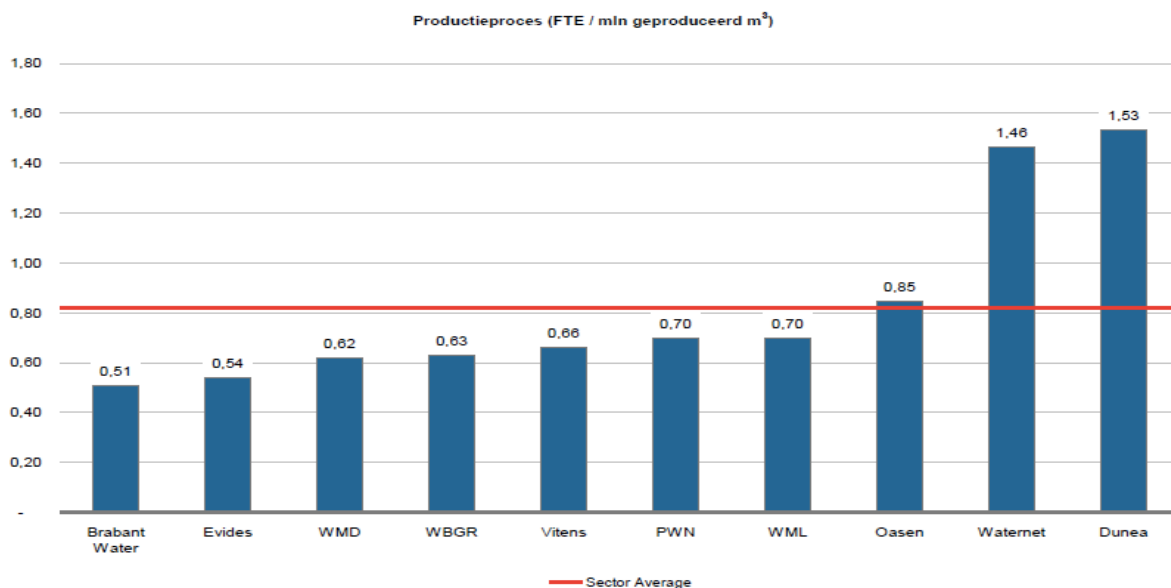
Buitenlandse waterbedrijven zoals Thames Water Utilities Limited (Engeland) en Energie Wasser Bern (Zwitserland) publiceren wel duurzaamheidsverslagen conform GRI richtlijnen waardoor vergelijking al een stuk dichterbij komt. De detaillering en diepgang is zelfs groter dan mijn onderzoek op dit moment bij WML heeft kunnen bewerkstelligen. Aandachtspunt is echter wel dat Energie Wasser Bern niet alleen waterleidingbedrijf is maar tegelijkertijd ook leverancier van stroom, gas en telefoondiensten en dat Thames Water Utilities Limited ook zorg draagt voor het afvalwater.

Toch zijn er data die vergeleken kunnen worden in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze worden in onderstaande tabel uitgewerkt, eerlijkheidshalve wordt hier eigenlijk niets nieuws verteld omdat deze data ook al vergeleken wordt bij de benchmark van de Vereniging van waterbedrijven in Nederland (VEWIN). Het gaat hier om zaken zoals klanttevredenheid, ziekteverzuim en FTE van het productieproces per miljoen geproduceerde m³ en het elektriciteitsverbruik per m³ drinkwater zoals u in voorgaande paragraaf heeft kunnen lezen.

In het kader van duurzaamheid kan het inzichtelijk zijn om deze indicatoren door een MVO-bril te bekijken, in hoofdstuk 8 wordt hier nader op ingegaan.

Verzuimpercentage	2010	2009
Brabantwater	3,4	3,5
Dunea	4	4
Evides	4,2	3,7
Oasen	3,6	3
PWN	4,35	5,15
WML	4,72	4,52

Bron: Jaarverslagen 2009, 2010



Bron: Vewin "Water in zicht 2009; Bedrijfsvergelijking in de drinkwatersector"

Naast bovenstaande tabellen is de huidige vergelijking vooral kwalitatief van aard waarbij beschrijvingen van duurzaamheid/ maatschappelijke verantwoordelijkheid van waterbedrijven vergeleken worden. De enige valide conclusie die mijns inziens hieruit afgeleid kan worden is dat ieder waterbedrijf in Nederland actief bezig is met duurzaamheid: energiebesparing, uitstootreductie, biodiversiteit, maatschappelijke initiatieven en zorg voor klant en medewerker. Bij het ene bedrijf wordt meer energie per liter geleverd water verbruikt en bij een ander waterbedrijf wordt meer (gevaarlijk) afval geproduceerd, vaak door factoren waar een organisatie weinig invloed op heeft zoals landschap, manier van waterwinning en lengte van het leidingennetwerk.

6.4 Gap-analyse

De gap-analyse is een methode om het verschil (de gap) tussen de IST- en SOLL-situatie aan te geven. De werkelijke resultaten worden vergeleken met de mogelijke resultaten. Twee vragen die gesteld kunnen worden bij het uitvoeren van een gap-analyse zijn: "Waar staat WML?" en "Waar wil WML naartoe?". Bij de behandeling van dit vraagstuk zal ook meerdere malen naar de bijlage verwezen worden met de GRI-rapportage van WML en het 'stoplicht-schema' waarin de gaps zijn aangegeven.

De input van mijn gap-analyse is de data die verzameld is tijdens het onderzoek bij het vullen van het GRI-verslaggevingsraamwerk. Het totaalplaatje van de verkregen data vormt het antwoord op de vraag: "Waar staat WML?".

De data die nog niet voorhanden of volledig is, vormt de gap tussen IST- en SOLL-situatie, ervan uitgaande dat het de ambitie/ gewenste situatie (Waar wil WML naartoe?) is om op ieder aspect zo volledig en transparant mogelijk te zijn.

Deze gaps zijn concrete verbeterpunten voor het opstellen van de GRI-rapportage.

Per deelgebied (economie, milieu etc) worden de gaps behandeld tussen een situatie waarin WML zo volledig en transparant mogelijk is versus de huidige situatie.

Daarnaast zijn sommige indicatoren minder relevant voor Nederlandse bedrijven, enerzijds omdat deze problematiek niet in deze mate in Nederland speelt (HIV/AIDS) en anderzijds omdat veel aspecten door de Nederlandse wet ondervangen worden en WML zich aan deze wet- en regelgeving committeert, wat volgens GRI-richtlijnen afdoende is.

In het geval mijn onderzoek geen gap oplevert, betekent dit niet per definitie dat WML hier niets mee hoeft te doen. Zoals eerder aan bod gekomen is MVO bedoeld om verder te kijken dan - in dit geval - de indicator. Een voorbeeld is de CO₂-uitstoot waarbij een organisatie niet meer uit mag stoten dan vastgesteld, als deze norm niet overschreden wordt lijkt het afdoende maar het zou bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord zijn om te streven naar een CO₂-neutrale bedrijfsvoering.

Als de cel groen is betekent dit dat WML op deze indicator voldoende informatie en inzicht verschaft. Een oranje cel betekent dat er een gap is tussen IST- en SOLL-situatie. Een rode cel betekent dat de data niet beschikbaar is.

Economie:

Dit deelgebied omvat financiële gegevens, risico's als gevolg van klimaatverandering, dekking van uitkeringen, steun van de overheid, enkele personeelsaspecten en indirecte economische gevolgen.

Op financieel gebied heeft mijn onderzoek geen cruciale gaps opgeleverd. Financiële verslaggeving binnen WML is goed op orde en de dekking van (mogelijke) uitkeringen is zeker gesteld. Iedere medewerker committeert zich bij indiensttreding aan zijn of haar deel van de sociale lasten en premies en WML heeft vervolgens de verplichting om het werkgeversdeel af te dragen. Beide partijen voldoen aan deze eis.

WML is zich bewust van de gevolgen van klimaatverandering en onderzoekt effecten zodat ook in de toekomst de levering van drinkwater zeker gesteld kan worden; op een duurzame wijze.

Significante steun van de overheid is niet aan de orde, er worden weliswaar een aantal subsidies ontvangen op projecten maar deze worden veelal verdisconteerd als 'korting' en zijn niet materieel te noemen.

De informatie met betrekking tot de personeelswerving- en salariering is inzichtelijk en volledig. Richt men de aandacht op het huidige leveranciersbeleid, indicator EC6, dan is het mijns inziens al zeer positief dat op dit moment volgens het nabijheidsprincipe 73% lokaal wordt ingekocht, op basis van de totale inkoopsum in Euro's. Tevens liggen er plannen om duurzaam in te kopen.

Op dit deelgebied verschaft WML mijns inziens voldoende informatie en transparantie.

Milieu:

Het milieuaspect bestrijkt onder meer het materiaalverbruik, energieverbruik- en besparingen, waterverbruik, biodiversiteit, luchtmissies alsmede (gevaarlijk) afval en de bestemming daarvan.

WML hanteert een materialenplanning waardoor gepland- en werkelijk verbruik van grond- en hulpstoffen met elkaar vergeleken kunnen worden. Een gap die hieruit volgt is dat WML niet inzichtelijk heeft welke grond- en hulpstoffen bestaan uit (verwerkt of onverwerkt) afval afkomstig van externe bronnen: men heeft nog niet inzichtelijk welke

grondstoffen van WML restproduct zijn van andere bedrijven en dus als hergebruik dan wel als recycling kunnen worden aangemerkt.

Het direct en indirect energieverbruik is in kaart gebracht en er is een uitgebreide beschrijving aanwezig van energiebesparingen en efficiëntysverbeteringen. Ook participeert WML in een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden van 'grijs water' waarbij onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden om de waterkringloop efficiënter te maken, denk hierbij aan het doorspoelen van het toilet met kwalitatief minder water. Dit onderzoek bevindt zich nog in een vroeg stadium dus er zijn nog geen concrete resultaten. Men is bijvoorbeeld bezig om te onderzoeken wat de invloed is van dit kwalitatief mindere water op het leidingennetwerk, door het gebruik van dit water ontstaat namelijk een nieuwe vorm van aanslag die wellicht weer met radicale schoonmaakmiddelen aangepakt moet worden en de vraag is of dit nog als duurzaam aangemerkt kan worden.

De wateronttrekking per bron is in kaart gebracht en er wordt consequent rekening gehouden met de biodiversiteit per bron. Er worden berekeningen opgesteld waarin naar voren komt hoeveel water - verantwoord - onttrokken kan worden, deze maatregelen zijn opgenomen in wet- en regelgeving. Als er geen juiste en volledige berekeningen zijn of de onttrekking milieutechnisch onverantwoord is, wordt geen vergunning verleend voor het winnen van (grond)water.

Bij het onderwerp biodiversiteit zijn enkele gaps te onderkennen. Zo heeft mijn onderzoek niet aan de specifieke informatie eisen van het GRI kunnen voldoen. Bijvoorbeeld met betrekking tot locaties welke beheerd of gehuurd worden in of grenzend aan beschermde natuurgebieden dan wel gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden. Daarnaast heb ik geen informatie kunnen verzamelen over beschermde en herstelde habitats welke WML huurt of beheert en daarop voortbordurend: welke habitats voorkomen op de lijst van de International Union for the Conservation of Nature (IUCN). Deze gap kan een oorzaak zijn van het feit dat WML nog niet gecertificeerd is op het gebied van 'Duurzaam terreinbeheer'. Andere drinkwaterbedrijven zoals Vitens, Brabantwater en PWN zijn inmiddels gecertificeerd op het gebied van 'Duurzaam terreinbeheer' door Stichting Milieukeur en VEWIN.^{27 28 29}

Ik vermoed dat deze informatie wel, hetzij gefragmenteerd, beschikbaar is. Dus een concrete aanbeveling is om deze informatie te verzamelen en op te nemen in het GRI-rapport. Dit betekent niet dat WML geen rekening houdt met biodiversiteit, integendeel. WML houdt rekening met een veelvoud aan biodiversiteits-aspecten in en rondom waterwingebieden. Zo heeft u eerder in dit verslag kunnen lezen dat WML participeert in onderzoeken naar de gevolgen van de uitspoeling van gewasbeschermingsmiddelen in het project Pesto en Duurzaam Schoon Grondwater en daarnaast worden

²⁷ *Duurzaam terreinbeheer*

Adres: <http://www.vitensnatuurlijk.nl/water/duurzaam-terreinbeheer>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.

²⁸ *Duurzaam terreinbeheer*

Adres: <http://www.brabantwater.nl/NL/natuur/waterwingebieden/Pages/duurzaamterreinbeheer.aspx>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.

²⁹ *Milieukeur voor duurzaam terreinbeheer*

Adres: <https://www.pwn.nl/PuurPWN/OverPWN/ISOenMilieukeur/Pages/duurzaamterreinbeheer.aspx>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.

modelberekeningen gemaakt om zeker te weten dat waterwinning geen negatieve gevolgen heeft. De gap is hier dat WML wel rekening houdt met biodiversiteitsaspecten, maar dat er geen certificatie aanwezig is en niet aan de specifieke informatie eisen en inzichten van het GRI kan worden voldaan.

Er is een begin gemaakt om de emissie van broeikasgassen en ozon-afbrekende stoffen in kaart te brengen. WML houdt al enkele jaren een CO₂-rapportage bij waarin alle geïnitieerde en gerealiseerde uitstootreducties gemonitord worden. Tijdens mijn onderzoek is procestechnoloog Luc Palmen aanvullend gestart met het in kaart brengen van de CO₂- en methaan uitstoot als gevolg van de beluchting van water. Het ideaalcomplex zou natuurlijk zijn als er een volledige CO₂-footprint wordt opgesteld, vooralsnog is hier dus een gap te onderkennen maar met een positieve nasmaak want inmiddels is Luc Palmen gestart met het opstellen van een dergelijk rapport dat in de toekomst meer handen en voeten krijgt. De gap is dat niet alle uitstoot van broeikasgassen en ozonafbrekende stoffen in kaart is gebracht, hier moet ik wel bij vermelden dat er nog geen enkel waterbedrijf is die deze emissies volledig in kaart heeft gebracht en daarnaast kan ik geen oordeel vellen of deze emissies substantieel zijn binnen de watersector. Volgens Luc Palmen is deze uitstoot te verwaarlozen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de kosten voor het bepalen van deze emissies niet opwegen tegen de daadwerkelijke (schadelijke) uitstoot.

Bij het productieproces van drinkwater kan 99% van het 'afval' (restproducten is in deze context waarschijnlijk een betere woordkeuze) hergebruikt worden. De Reststoffenunie haalt dit 'afval' op en zoekt vervolgens naar mogelijkheden om dit voor andere doeleinden aan te wenden.

Een andere gap die ik heb waargenomen is de ontbrekende informatie op het gebied van sancties als gevolg van het niet naleven van milieuwet- en regelgeving en de totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type.

Arbeidsomstandigheden:

Dit thema behandelt onderwerpen als werkgelegenheid, verhoudingen tussen werkgever en werknemer, gezondheid en veiligheid, opleiding en onderwijs en diversiteit en kansen.

Op het gebied van werkgelegenheid zijn twee gaps te onderkennen, zo is het volledige personeelsbestand van de jaren 2009 en 2010 niet direct beschikbaar in SAP omdat voorheen het administratief systeem BAAN werd gebruikt. Deze gegevens zijn beschikbaar maar er is bewust gekozen om deze vanwege het kostenaspect, vooralsnog niet te rapporteren. Daarnaast heb ik niet kunnen vaststellen hoeveel uren besteed zijn aan opleidingen, de reden is wederom de transitie van BAAN naar SAP.

Human Resources:

Bij dit thema komen onderwerpen aan bod zoals mensenrechten, discriminatie, vrijheid van vereniging, kinderarbeid, gedwongen arbeid en veiligheid. Al deze onderwerpen zijn in Nederland bij wet vastgelegd waardoor deze verboden dan wel mogelijk gemaakt worden. Toch is het aan te bevelen deze onderwerpen aan een nadere blik te onderwerpen want onderwerpen die zo vanzelfsprekend lijken kunnen op MVO-gebied als accelerator dienen voor het interne en externe proces van verduurzaming.

Schending van de mensenrechten komt ook in Nederland nog steeds voor. Binnen WML heb ik geen incident kunnen vaststellen waarin een of meerdere mensenrechten geschonden zijn. Omdat WML ook banden heeft met andere organisaties (bijvoorbeeld

leveranciers en aannemers) moet dit thema wellicht breder getrokken worden. Indicator HR1 vraagt namelijk of er bij aanbestedings- en investeringsovereenkomsten clausules zijn opgenomen die de naleving van mensenrechten toetsen. Volgens inkoper Maarten de Mönnink is dit nog niet aan de orde, een gap die in de toekomst aandacht verdient. Als de overeenkomsten aangevuld worden met clausules die de naleving van mensenrechten toetsen dan draagt WML actief bij aan de verduurzaming van toeleveranciers en andere stakeholders, zoals u eerder heeft kunnen lezen: het overkoepelende doel van maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens ISO 26000.

Inmiddels heeft WML aangegeven meer duurzaam te willen inkopen, het beleid moet echter nog uitgewerkt worden en inkopers zijn net van start gegaan met de opleidingen. De gap dat medewerkers nog niet opgeleid zijn in de aspecten van mensenrechten zal in de nabije toekomst opgelost worden.

Onlangs kwam een functie vacant als inkoper en WML heeft bewust gekozen voor een kandidaat met aantoonbare ervaring op het gebied van duurzaam inkopen.

De maatschappij:

Rondom dit thema komen onderwerpen aan bod zoals bewustwording, corruptie, publiek beleid en concurrentie. Ik heb hier slechts één gap kunnen ontdekken: WML heeft geen volledig inzicht in significante boetes wegens het niet naleven van geldende wet- en regelgeving.

Verder verschaft WML op dit gebied voldoende inzicht en transparantie.

Productverantwoordelijkheid:

Onderwerpen die aan bod komen zijn: gezondheid en veiligheid van consumenten, marketing en privacy.

Deze onderwerpen zijn mijns inziens volledig en inzichtelijk, ik heb geen gaps kunnen waarnemen.

6.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is aan bod gekomen hoe duurzaamheidsprestaties kunnen worden beoordeeld en vergeleken en dat het belangrijk is om verder te kijken dan enkel de indicator of het kengetal.

Op basis van de beschikbare informatie is mijn conclusie dat duurzaamheidsvergelijking op indicatorniveau (GRI-vergelijking) nog niet mogelijk is.

Tot slot is een gap-analyse opgesteld die de gap aangeeft tussen IST- en SOLL-situatie. In het volgende hoofdstuk zal ik mijn bevindingen en conclusies nader toelichten.



Hoofdstuk 7: Conclusies

De hoofdvraag van mijn onderzoek luidt: Wat zijn de duurzaamheidsprestaties van WML en hoe kunnen deze worden beoordeeld en vergeleken?

7.1 Duurzaamheidsprestaties

Als we kijken naar de GRI-rapportage en de activiteiten/ initiatieven die WML ontplooit dan mogen we concluderen dat WML duurzaam/ maatschappelijk verantwoord bezig is en op allerlei manieren probeert verder te verduurzamen. Er wordt groene stroom ingekocht, zonne-energie opgewekt en op diverse gebieden zijn efficiëntsverbeteringen doorgevoerd. WML is bewust en actief bezig om het energieverbruik en de CO₂-uitstoot te verminderen.

Niet alleen binnen WML, maar ook daarbuiten probeert de organisatie mensen bewust te maken van de waarde van water en duurzaamheid. Klanten worden aangespoord kraanwater in plaats van flessenwater te drinken en men probeert kinderen bewust te maken van de waarde van water en dat dit niet overal zo vanzelfsprekend is als in Nederland: In samenwerking met andere waterbedrijven worden mensen in de Derde Wereld geholpen met de winning/ productie van drinkwater- en sanitatievoorzieningen. Daarnaast is WML social media gaan gebruiken om klanten snel en persoonlijk te informeren hoe men de watermeter- en leidingen kan beschermen tijdens strenge vorst of dat er in sommige gebieden mogelijk bruin water uit de kraan komt door een leidingbreuk.

Materialen die nodig zijn voor de productie en ontharding van drinkwater worden ingezameld door de Reststoffenunie en hergebruikt/ gerecycled voor andere doeleinden. De ambitie om duurzaam in te kopen is uitgesproken en deze zal in de toekomst vormgegeven worden.

Het feit dat ik dit onderzoek bij WML heb mogen uitvoeren en alle mogelijkheden die ik gekregen heb, laten zien dat WML bereid is haar verantwoordelijkheid te tonen en transparantie uit te stralen naar stakeholders door het opstellen van een duurzaamheidsrapportage. Op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving kan WML zich onderscheiden. In de database van het Global Reporting Initiative heb ik namelijk slechts een rapportage kunnen vinden van een drinkwaterbedrijf: Waterleidingbedrijf Amsterdam (WLB), in 2006 gefuseerd met Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) tot Waternet.³⁰

Deze rapportage van WLB dateert van het jaar 2004.

Ik kan op basis van desk-research niet precies beoordelen hoe ver andere Nederlandse drinkwaterbedrijven zijn met hun duurzaamheidsrapportage maar het feit dat WML er nu al enige tijd mee bezig is blijft een pluspunt en kan in de nabije toekomst wellicht een speerpunt worden.

³⁰ Stichting Waternet

Adres: http://company.info/org/412165930000/Stichting_Waternet_AMSTERDAM/nieuws_jaarverslag_cijfers_management_uittreksel_markt

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 13-02-2012.

7.2 Bevindingen en conclusies

Op basis van de beschikbare informatie kan ik stellen dat WML duurzaam onderneemt. In voorgaande hoofdstukken zijn de 'prestaties' en activiteiten aan bod gekomen en uit (kwalitatieve) vergelijking met andere drinkwaterbedrijven blijkt dat WML zeker niet onder doet voor collega-bedrijven. Er heerst een intrinsieke motivatie om verder te verduurzamen binnen verschillende geledingen van de organisatie en diverse acties zijn uitgezet om dit proces vorm te geven.

Daarnaast heb ik geconcludeerd dat vergelijking en beoordeling op basis van GRI-indicatoren nog een complexe bezigheid is. Enerzijds door ontbrekende data en de ontoereikende transparantie in de verschillende grondslagen die gehanteerd worden voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Anderzijds door de valkuilen van beoordeling en vergelijking zoals ik deze in hoofdstuk 6 heb benoemd. Mijn verwachting is dat dit proces in de toekomst eenvoudiger wordt als meerdere waterbedrijven besluiten het GRI-verslaggevingsraamwerk toe te passen en een concrete strategie hebben uitgestippeld in zake MVO.

Een andere conclusie is dat ik het GRI-rapport niet volledig heb kunnen vullen. Wellicht gezien het tijdsbestek waarin ik mijn opdracht heb uitgevoerd een te hoge verwachting, iets wat ik door gebrek aan ervaring op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving niet kan beoordelen. Zoals ISO 26000 beschrijft is MVO een proces en zal niet 'van vandaag op morgen' afgewikkeld zijn. Integendeel, het is een continue proces en daarom hoop ik dat mijn nulmeting als basis gebruikt kan worden voor een toekomstig duurzaamheidsverslag voor WML.

Tot slot ben ik tot de conclusie gekomen dat MVO geen 'hype', linkse hobby, last of 'onderdeel van' is. Het is een overkoepelende denkwijze die zowel op organisatorische als persoonlijke vraagstukken toegepast kan worden en helpt bij het nemen van beslissingen, het dragen van verantwoordelijkheden en het tonen van transparantie. Een strategie die misschien wel de basis vormt voor een nieuwe economie waarbij de nadruk verschuift van winst-maximalisatie naar MVO-maximalisatie.

Het maken van winst echt geen zonde zal worden maar waar continuïteit breder geïnterpreteerd dient te worden dan solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit.

Mijn docent Administratieve Organisatie nam vaker de term 'gezond-boeren-verstand' in de mond en dat is mijns inziens ook van toepassing op MVO: Een bewuste afweging maken tussen people, planet en profit die veelal geen academische onderbouwing vereist maar wel een afweging is die kritisch kijkt naar de huidige gang van zaken. Een strategie die (FSC)-hout snijdt.



Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Gedurende mijn stage bij WML heb ik veel kennis en ervaring opgedaan op het gebied van MVO en heb ik kunnen proeven aan het dagelijkse reilen en zijlen binnen een organisatie. Ik heb mogen meewerken aan overlegorganen zoals de Expertgroep Duurzaamheid waarin verschillende functionarissen van de organisatie al goed op weg zijn om duurzaamheid vorm te geven. Er zijn veel initiatieven bedacht en uitgevoerd die energie besparen, uitstoot en afval reduceren, water besparen en initiatieven die de medewerkers- en klanttevredenheid ten goede komen.

Deze stageperiode heeft voor mij bevestigd dat MVO een proces is en geen opzichzelfstaande activiteit. Deze stage heeft mij uitgedaagd om kritisch naar dit proces te kijken en hier iets van te vinden. Voor het verdere verloop van dit proces heb ik enkele adviezen gedefinieerd die WML in de toekomst kunnen helpen bij het bepalen van een strategie. In de volgende paragrafen heb ik mijn adviezen voor WML gedefinieerd.

8.1 MVO integreren in bedrijfsvoering

Maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in de bedrijfsvoering is een proces. Om dit proces in goede orde te laten verlopen is mijn advies om ISO 26000: Guidance on Social Responsibility te gebruiken als leidraad.



8.1.1 Verankering

Een effectieve manier om duurzaamheid in een organisatie te verankeren is middels het organisatiebestuur; het systeem van besluitvorming.

Aanbeveling is dat WML van ieder kernonderwerp zoals ik deze in paragraaf 4.2 behandeld heb, de invloed bepaalt die WML en haar directe omgeving op deze onderwerpen heeft. Met als doel om de risico's voor sociaal-

en milieu-gerelateerde aangelegenheden te minimaliseren. Bij de besluitvorming kan het behulpzaam zijn, de zeven kernonderwerpen in acht te nemen zodat de negatieve gevolgen binnen de invloedssfeer van WML geminimaliseerd worden.

Vervolgens is het aanbevelenswaardig de bestaande cultuur, richtlijnen en procedures binnen WML te toetsen op naleving van de principes: verantwoordelijkheid, transparantie, ethiek, belangen van stakeholders en de inachtneming van de wet, internationale gedragsnormen en mensenrechten. In Nederland zijn principes zoals hierboven beschreven min of meer verplicht en derhalve zal deze stap mijns inziens niet veel tijd en middelen kosten. Er is inmiddels een raamwerk opgezet voor stakeholdermanagement dus ook bij de toetsing aan de belangen van stakeholders verwacht ik weinig struikelblokken. Mijn advies is om deze toetsing jaarlijks uit te voeren, in beginsel organisatiebreed en in daarop volgende jaren voor nieuwe of gewijzigde procedures en richtlijnen. Aandachtspunt is om te onderkennen dat deze principes waarschijnlijk al in allerlei andere audits terugkomen, MVO is dus niet per definitie iets wat er 'extra' bij komt.

Vaak kan met de bestaande manier van werken al een hoop ondervangen worden en moet op enkele punten enkel de 'scope' aangepast worden.

ISO omschrijft de volgende werkwijze om MVO te verankeren in bestaande systemen en procedures die ik vertaald heb naar een werkwijze voor WML:

- Bestaande werkwijze van het management toetsen aan MVO;
- Identificeren in welke mate de kernonderwerpen en principes van MVO de verschillende delen van WML raken;
- Korte-termijndoelen stellen om de organisatiedoelen van WML te vertalen naar het operationele werkveld;
- Bepalen en toewijzen van budget om de doelen te kunnen verwezenlijken, mijn aanvulling hierbij is om MT en medewerkers planmatig tijd te gunnen zodat men zich de materie rondom MVO (o.a. ISO 26000) eigen kan maken;
- De Expertgroep Duurzaamheid bestaande procedures en richtlijnen laten reviewen op naleving van de kernonderwerpen en principes van ISO 26000;
- MVO in ogenschouw nemen bij de uitvoering van activiteiten;
- Duurzaamheid inbedden in het inkoop- en aanbestedingsproces;
- Kwesties van MVO inbedden in het personeelsbeleid en andere geledingen van WML.

Dit is een aanpak die voor iedere organisatie toepasbaar is, ongeacht in welk stadium van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen deze zich bevindt. Zo heb ik bij WML geconstateerd dat duurzaamheid al mee wordt genomen bij de uitvoering van activiteiten, er plannen zijn om duurzamer in te kopen en het personeelsbeleid al zodanig is ingericht dat men over maatschappelijk verantwoord mag spreken.

De aanwezige waarden en normen en de cultuur binnen een organisatie hebben een significante invloed op het gemak en de snelheid waarmee MVO in een organisatie geïmplementeerd kan worden. Bij een organisatie zoals WML waar deze waarden, normen en cultuur in lijn liggen met duurzaamheid zal het veranderingsproces dan ook relatief snel en eenvoudig doorlopen kunnen worden.

Toch zullen er altijd medewerkers en/ of delen van een organisatie zijn die het nut en de voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet direct inzien. Dan kan er planmatig extra aandacht besteed worden om deze onderdelen van de organisatie ook mee te krijgen in het proces van verduurzaming.

Zoals ik eerder vermeldde is het belangrijk om te onderkennen dat het proces van verduurzaming niet in een omwenteling te bewerkstelligen is. Sommige delen van de organisatie verduurzamen sneller en eenvoudiger dan andere delen. Het kan behulpzaam zijn om enkele korte-termijndoelen en enkele lange-termijndoelen op te stellen op basis van mogelijkheden, budget en prioriteit.

8.1.2 De richting

Om te kunnen bepalen waar je naartoe wilt als organisatie, moet je eerst weten waar je staat en wat mogelijk is. Daarnaast dient MVO een integraal onderdeel te worden van de bestaande cultuur, waarden en normen, procedures, werkwijze, activiteiten en besluitvorming. Op deze manier ontstaat er min of meer vanzelf een te kiezen richting omdat je bij de integratie van MVO in bovenstaande onderdelen rekening moet houden met mogelijkheden, budget en prioriteiten.

Bestaande visie, missie en strategie zijn uitgangspunten voor het bepalen van de richting, MVO mag namelijk niet botsen met deze reeds vastgestelde uitgangspunten. De volgende

stappen bieden een aanpak om MVO onderdeel te laten worden van de strategie van WML:

- Analyseer de visie en beoordeel hoe MVO deze activiteiten beïnvloedt;
- Stel vast welke MVO aspecten belangrijk zijn voor WML;
- Welke principes en kwesties helpen bij het bepalen van de koers (bijvoorbeeld transparantie, verantwoordelijkheid);
- Stel een verklaring op dat WML zich aan een bepaalde gedragscode houdt die opgesteld dient te worden aan de hand van ISO 26000;
- Maak MVO een kernonderwerp van de strategie door het te integreren in systemen, beleid, procedures, processen en besluitvorming;
- Stel beheersbare korte- en langetermijndoelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (SMART) zijn. Verbind hier verantwoordelijkheden aan en zorg dat er een planning is opgesteld waarin budget en het effect op andere activiteiten van de organisatie, opgenomen zijn.

Naast deze stappen is het belangrijk om bewustzijn en competenties in zake MVO te creëren binnen WML. Het zou mooi zijn als dit bij iedere medewerker van WML lukt maar het is waarschijnlijk niet realistisch om van iedere medewerker te eisen dat hij of zij op de hoogte is van ISO 26000. Daarom is mijn aanbeveling om in ieder geval de leden van de Expertgroep Duurzaamheid en het MT de kans en de tijd te gunnen zich de theorie rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen eigen te maken. Deze leden van de Expertgroep Duurzaamheid en het MT zouden vervolgens medewerkers in alle lagen van de organisatie kunnen inspireren en motiveren om iets met duurzaamheid te doen. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van enkele praktische voorbeelden waar hij of zij tijdens dagelijkse werkzaamheden mee in aanraking komt.

De kans is groot dat hierdoor nog meer medewerkers enthousiast worden over het thema, dit is een echte kans voor WML want hierdoor verloopt het proces van verduurzaming waarschijnlijk sneller en eenvoudiger.

De ervaring die ik gedurende deze stageperiode heb opgedaan is dat er al fanatiek gebrainstormd wordt over allerlei duurzame initiatieven, dit is zeer positief. Dit zijn bijvoorbeeld initiatieven zoals:

- Eco-koffie op buitenlocaties;
- Groene kantoorartikelen aanschaffen;
- Alternatief voor plastic bekertjes en afwassen mokken.

Hier schuilt echter ook een gevaar. (Minder veranderingsgezinde) medewerkers zouden er over kunnen vallen dat deze maatregelen 'geen verschil' maken en enkel tijd, geld en moeite kosten.

Aanbeveling is om vast te stellen welke acties meer of minder focus verdienen. Een manier om deze prioritering te bepalen is op basis van de 'duurzaamheidsimpact'.

De Wet van Maier: $E = K \times A$ (Effect = Kwaliteit x Acceptatie) kan hierbij als hulpmiddel dienen.³¹

Deze formule wordt normaliter gebruikt om de effectiviteit van een advies te meten maar kan volgens mij ook dienen bij de keuze en selectie van duurzaamheidsinitiatieven.

³¹ De wet van Maier

Adres: www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/gesprekstechnieken/adviesgesprek.html

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 19-01-2012.

Daarnaast wordt bij het maken van een risico analyse vaak gebruik gemaakt van de formule: $\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Impact}$.³²

Het risico is hier waarschijnlijk niet van belang maar hetgeen er achter het gelijkheidsteken staat, is wel relevant bij het bepalen van de duurzaamheidsimpact: $\text{Kans} \times \text{Impact}$. De kans kan in dit perspectief gezien worden als het aantal keer dat een initiatief (bijvoorbeeld besparing) voorkomt.

Mijn advies is niet de enige juiste methode om een keuze te maken tussen verschillende duurzaamheidsinitiatieven, ik ben er wel van overtuigd dat dit advies behulpzaam kan zijn bij de besluitvorming.

Samenvattend wil ik aanbevelen dat het belangrijk is om bij ieder initiatief te zorgen voor kwaliteit, acceptatie binnen de organisatie en rekening te houden met de kans/ kwantiteit zich iets voordoet.

8.2 Rapportage

WML stelt periodiek een 'cockpit-memo' op waarin verschillende targets op alle organisatiegebieden aan de orde komen. Hier komen ook enkele MVO-targets in naar voren, zoals 'mensen derde wereld voorzien van drinkwater' en 'CO₂-reductie', dat is al zeer positief!

Graag zou ik in onderstaande tabel enkele indicatoren willen aanbevelen waarover WML in de toekomst kan rapporteren. Deze zouden bijvoorbeeld in de cockpit opgenomen kunnen worden of een andere rapportage die WML opstelt. Hierdoor wordt duurzaamheid steeds transparanter voor medewerkers en raken ze wellicht gemotiveerd om hier ook hun steentje aan bij te dragen. Deze indicatoren zijn afkomstig uit het GRI-verslaggevingsraamwerk of een afgeleide daarvan. Bij het maken van deze selectie heb ik gebruik gemaakt van ISO 26000 en eigen inzichten. Ik heb hierbij geprobeerd om van zo veel mogelijk aspecten een indicator terug te laten komen zodat het thema duurzaamheid niet beperkt wordt tot bijvoorbeeld alleen energieverbruik.

Veel informatie is inmiddels bekend maar wordt nog niet door een MVO-bril bekeken, het verschuiven van deze 'scope' kan tot veel nieuwe inzichten leiden en de duurzaamheidsprestatie vergroten. Derhalve heb ik enkele concrete voorbeelden voor WML in de derde kolom opgenomen. Tot slot heb ik rekening gehouden met de fluctuatie van verschillende data, het is mijns inziens niet zo interessant om twaalf maanden lang over een niet veranderende indicator te rapporteren.

³² *Risicomanagement*

Adres: <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/risicomanagement.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op 19-01-2012.

GRI indicatoren met een concrete vertaling voor WML



	Indicator	Omschrijving	Concreet voor WML
1	EC 1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeels-vergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	💡 Operationele kosten → waterrekening (prijs/kwaliteit klant); 💡 m³ gesponsord water; 💡 # Kinderen bewust gemaakt van water; 💡 # Mensen derde wereld voorzien van drinkwater.
2	EC 6	(Beleid, methoden) en deel van uitgaven betreffende lokaal gevestigde leveranciers op belangrijke bedrijfslocaties.	💡 % lokale inkoop; 💡 % 'duurzaam ingekocht'; 💡 # 'duurzame leveranciers'.
3	EN 2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit (verwerkt of onverwerkt) afval uit externe bronnen.	💡 # hergebruikte/ gerecyclede materialen; 💡 % hergebruikte/ gerecyclede materialen van totale materiaalbehoefte.
4	EN 3	Direct energieverbruik door primaire energiebron (zonnecellen-installatie Waterproductiebedrijf Heel)	💡 # kWh opgewekt d.m.v. zonnecellen-installatie
5	EN 5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen.	💡 # kWh bespaard.
6	EN 7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	💡 # Initiatieven en gerealiseerde verlagingen.
7	EN 16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	💡 Overall CO ₂ -footprint.
8	EN 18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	💡 # Initiatieven en gerealiseerde verlagingen.
9	LA 7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	
10	HR 2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	💡 # 'duurzame leveranciers' welke onder andere op de naleving van mensenrechten, hergebruik/ recycling en andere MVO-aspecten getoetst kunnen worden.
11	HR 4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	
12	SO 5	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling daarvan, evenals lobbyen.	💡 # Samenwerkingsverbanden plus een indicatie van het 'onderbuik-gevoel' over deze samenwerking:

	Indicator	Omschrijving	Concreet voor WML
13	PR 5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	📊 Scores klanttevredenheidsonderzoeken.
14	PR 8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.	🗨️ # Gegronde klachten privacyinbreuk.

Het is aanbevelenswaardig om deze concrete voorbeelden voor WML conform GRI-richtlijnen te berekenen en te publiceren. Sommige van deze indicatoren zouden eventueel 'realtime' in 'dashboard-vorm' bijgehouden kunnen worden, onderstaand een voorbeeld hoe Energie Wasser Bern haar energiebesparing weergeeft op hun homepage: ³³



Voor stakeholders is het ook interessant hoeveel uitstootreductie een organisatie realiseert, als WML deze CO₂-footprint volledig inzichtelijk heeft kan dit eveneens in 'dashboard-vorm' weergegeven worden op de website.

Een manier om deze informatie 'realtime' te maken is door de totale jaarlijkse reductie te delen door de gemiddelde jaarlijkse waterafzet, vervolgens de gemiddelde waterafzet per seconde te schatten en de desbetreffende besparing hieraan koppelen. Op deze manier ontstaat er een waarde die per seconde bijgewerkt kan worden.

Dit is slechts één mogelijkheid om 'realtime' informatie te verkrijgen, binnen WML is voldoende kennis en inzicht aanwezig om hier concrete invulling aan te geven.

Als WML een MVO-dashboard ontwikkelt ten behoeve van de homepage en het intranet waarop drie realtime statistieken te zien zijn zoals 'Uitstootreductie', 'Energiebesparing' en 'Mensen derde wereld voorzien van drinkwater' wordt duurzaamheid heel transparant en operationeel gemaakt.

Hier ligt mijns inziens een echte kans voor WML om zich te onderscheiden van andere waterleidingbedrijven.

8.3 MVO-speerpunten en -iconen

Duurzaamheidsimpact. Dat is mijns inziens het sleutelwoord bij het kiezen van speerpunten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Speerpunten met daaraan gekoppelde icoonprojecten worden gekozen om MVO minder diffuus te laten zijn binnen een organisatie. ³⁴

³³ Homepage Energie Wasser Bern

Adres: <http://www.ewb.ch/de.html>

Laatste mutatie: n.v.t. Geraadpleegd op: 24-02-2012.

³⁴ Hupperts, P. Kröder, H. (2011) *Praktijkgids De implementatie van MVO - Praktijkcases en tools voor ISO 26000*. Delft: NEN.

Naast deze duurzaamheidsimpact dient ook rekening gehouden te worden met andere factoren bij het bepalen van speerpunten:

- Aansluiting zoeken bij bestaande ontwikkelingen en projecten;
- Meest genoemd door medewerkers;
- Doelen zijn zichtbaar en tastbaar (te maken): SMART;
- Speerpunten ondersteunen de organisatiedoelen.

Een mogelijk MVO-speerpunt voor WML zou kunnen zijn: “In 2013 het energieverbruik en de uitstoot van schadelijke stoffen terugdringen met 5%.”

Bij dit speerpunt kan het volgende MVO-icoon gekozen worden: zonnecellen-installatie Waterproductiebedrijf Heel. Door middel van zonne-energie wordt op een duurzame wijze (deels) in de elektriciteitsbehoefte voorzien.

Bij het definiëren van meerdere speerpunten ontstaat er de behoefte aan verdere prioritering. Deze prioritering kan worden bepaald door rekening te houden met relevantie en significantie. Relevantie betekent in deze context aansluiting zoeken met kernprocessen en significantie doelt op de duurzaamheidsimpact.

Met andere woorden: Relevantie is de mate waarin het aspect van toepassing is op de organisatie. Dit wordt bepaald door zaken als:

- verbonden met de kernprocessen en producten;
- betrekking hebbend op de gehele organisatie;
- gelieerd aan wet- en regelgeving.

Significantie is een indicatie van de impact van de activiteiten op de stakeholders, milieu, gezondheid en welzijn van de maatschappij.³⁵

Projecten kunnen dan in een matrix geplaatst worden met op de horizontale as relevantie en op de verticale as significantie. Projecten die zowel op relevantie als significantie hoog scoren hebben dan prioriteit.

Tot slot kunnen projecten verder worden geprioriteerd als voor- en achtertuinaandachtspunten:

- Voortuin: in de voortuin staan de activiteiten en projecten die WML onderscheidend en bijzonder maken: de speerpunten van WML waarop zij een tien wil scoren.
- Achtertuin: in de achtertuin staan andere activiteiten die op orde horen te zijn maar niet gezichtsbepalend zijn.

Deze speerpunten en iconen bepalen mede de richting die WML kiest en zijn daarom een bruikbaar hulpmiddel bij het formuleren van een MVO-strategie.

8.4 Communicatie

Als de strategie is bepaald en alle uitgangspunten zijn gedefinieerd kan WML over haar maatschappelijke verantwoordelijkheid communiceren richting haar klanten, leveranciers, aandeelhouders en andere belanghebbenden. Zoals ik eerder beschreef dient een organisatie de dialoog aan te gaan met stakeholders, hierdoor kunnen voor WML kansen ontstaan om binnen- en buiten de drinkwatersector te verduurzamen. Dit heeft een positieve invloed op het imago van WML en kan ook nog eens geld opleveren. Denk bijvoorbeeld aan douche-warmte-terugwin-installatie. Bekend is dat de meeste energie

³⁵ Hupperts, P. Kröder, H. (2011) *Praktijkgids De implementatie van MVO - Praktijkcases en tools voor ISO 26000*. Delft: NEN.

verbruikt wordt bij het opwarmen van water. Wellicht dat hier in samenwerking met de energiesector kansen liggen om echt een verschil te maken.

Maar ook bij toeleveranciers van onderdelen en materialen is waarschijnlijk nog een hoop winst te behalen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen: duurzaam inkopen.

Een volgend punt is om de verwachtingen van stakeholders met betrekking tot de duurzaamheid van WML goed in kaart te brengen. WML heeft een semi-publieke taak en gemeenten en provincie zijn aandeelhouders. Dit blijft een moeilijk speelveld zoals onderstaande discussie benadrukt. De een zal blij zijn met maatschappelijke initiatieven die WML toont en de ander helemaal niet. Bij de formulering van een strategie op het gebied van duurzaamheid is het daarom cruciaal om de verwachtingen van stakeholders te managen en in kaart te brengen.

Bij alle taken van het management, het proces van leidinggeven en organiseren, is communicatie vereist.³⁶

ISO 26000 benadrukt dat communicatie vereist is bij verschillende functies van maatschappelijk verantwoord ondernemen:³⁷

- Tonen van verantwoordelijkheid en transparantie;
- Starten van de dialoog met stakeholders;
- Voldoen aan wet- en regelgeving inzake de openbaring van MVO gerelateerde informatie;
- Tonen hoe de organisatie voldoet aan haar verplichtingen inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe de organisatie reageert op de belangen van stakeholders en verwachtingen van de maatschappij in het algemeen;
- Het creëren van bewustzijn zowel in en rondom de organisatie voor haar strategie, doelen, plannen, prestaties en uitdagingen met betrekking tot MVO;
- Verstrekken van informatie over de impact van activiteiten, producten en diensten van een organisatie, inclusief informatie over hoe deze impact zich in de tijd ontwikkelt;
- Helpen medewerkers te motiveren en te betrekken bij activiteiten op het gebied van MVO;
- Een vergelijking mogelijk te maken met collega-bedrijven, dit kan de duurzaamheidsprestaties bevorderen;
- Het verbeteren van het maatschappelijke imago, de openheid, integriteit en verantwoordelijkheid van een organisatie, met als doel het vertrouwen bij stakeholders te vergroten.

Het doel van communicatie bij maatschappelijk verantwoord ondernemen is nu duidelijk. Daarnaast zijn er volgens ISO nog enkele randvoorwaarden om tot succesvolle communicatie over MVO te komen. Informatie dient:

- compleet;
- begrijpbaar;
- samenhang te vertonen met de belangen van stakeholders;
- accuraat;
- evenwichtig;
- tijdig; en
- toegankelijk te zijn.

³⁶ Keuning, D (2007). *Grondslagen van het management* pag. 28-29. Groningen: Wolters-Noordhoff.

³⁷ *Draft International Standard ISO/DIS 26000* (2009), pagina 73, regel 3127.

8.4.1 Een voorbeeld: Red Bull Crashed Ice Race

Bij dit advies haak ik in op de recente ontwikkelingen met betrekking tot de Red Bull Crashed Ice Race waar WML 1.200 m³ drinkwater heeft gesponsord voor de aanleg van de ijsbaan. De brief van SP-lid Thijs Coppus aan de Raad van State over de ophef van deze sponsoring, vindt u in de bijlage.

Los van het feit dat de vragen van dhr. Coppus aan de Raad van State foutieve informatie bevat en WML een terughoudend en geaccordeerd sponsorbeleid heeft, had WML deze ophef deels kunnen voorkomen door vroegtijdig haar aandeelhouders te informeren over deze sponsoring. Het sponsorbeleid wordt afgestemd met stakeholders maar dan kan een individu er toch iets van vinden. Om te zorgen dat deze mening van een individu het grote publiek niet kan overtuigen had WML bijvoorbeeld aan kunnen tonen dat de kostprijs van 1.200 m³ water plusminus € 1.000 is en dat dit een Limburgs huishouden (500.000 huishoudens) € 0,02 kost op jaarbasis.

Ik kan mij persoonlijk moeilijk voorstellen dat iemand er problemen mee zou hebben als hij/ zij twee cent moet betalen om het evenement mogelijk te maken waar jaarlijks tienduizenden bezoekers op af komen en Limburg alleen maar inkomsten genereert door (extra) toerisme. De maatschappelijke waarde die gecreëerd wordt door dit evenement is mijns inziens veel groter dan de kosten.

Als we vervolgens meerekenen dat de waterrekening per huishouden gemiddeld € 35,- (per 2012/ 2013) lager uitvalt, dan vallen deze twee cent helemaal in het niet. ³⁸

8.5 Samenvatting

In dit afsluitende hoofdstuk zijn mijn aanbevelingen aan bod gekomen die WML kunnen helpen bij het uitstippelen van een duurzame strategie en verder te verduurzamen. Duurzaamheid is een ruim begrip dat mijns inziens niet te zeer ingekaderd moet worden. Duurzaamheid nodigt namelijk uit om buiten bestaande kaders te denken en hier ook gebruik van te maken. Zonder al te veel aannames te doen, liggen de kansen niet alleen binnen de sector maar ook daarbuiten. Start de dialoog, ga op zoek naar kansen en durf de kar te trekken. WML zou bijvoorbeeld de (drink)watersector kunnen inspireren en motiveren om het GRI-verslaggevingsraamwerk toe te passen en zo een eerste stap te zetten richting 'sustainable benchmarking'.

³⁸ Drinkwater wordt goedkoper

Adres: <http://www.l1.nl/nieuws/drinkwater-wordt-goedkoper#.TzO4NpjPLu0>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 12-12-2011.



Nawoord en slotverklaring

Onder het mom van 'niet uit de balans blijkende verplichtingen' wil ik in deze nabeschouwing mijn persoonlijk leerproces benadrukken.

In de periode voorafgaand aan deze stage heb ik enkele vervelende zaken meegemaakt welke ik niemand zal toewensen. Niet alleen deze incidenten maar ook de nasleep daarvan in mijn directe omgeving vergt meer van iemand dan ik zelf had durven toegeven.

Ondanks ik niet het visitekaartje achter heb kunnen laten dat ik graag gewild had is dit product het eindresultaat van pure wilskracht, passie en doorzettingsvermogen.

Als ik het onderzoek als een proces beschouw dan moet ik onderkennen dat de organisatie en planning van mijn onderzoek beter had gekund. Het grote plaatje ontbrak waardoor ik vaak niet inzichtelijk had wat er precies moest gebeuren en hoeveel tijd dit in beslag neemt. Een competentie waar ik in de toekomst nog aandacht aan moet besteden.

Mijn visie op de onderzoeksvraag '*Wat zijn de duurzaamheidsprestaties van WML en hoe kunnen deze worden beoordeeld en vergeleken*', heb ik gedurende het onderzoek bij moeten stellen. In eerste instantie verwachtte ik dat duurzaamheidsprestaties relatief eenvoudig vastgesteld en vergeleken konden worden. Niets is minder waar.

Uiteindelijk heb ik de duurzaamheidsprestaties vast kunnen stellen maar omdat duurzaamheid geen exacte wetenschap is, zal het onontkoombaar zijn dat een individu hier anders over denkt.

Vergelijking van duurzaamheidsprestaties is complex omdat gehanteerde grondslagen of detaillering ontbreken. Een sectorbrede GRI-benchmark is vooralsnog toekomstmuziek maar wel een maatschappelijk verantwoord speerpunt.

WML heeft haar waardering over dit onafhankelijke onderzoek uitgesproken en het zal in de toekomst gebruikt worden bij het verdere proces van verduurzaming.

Er zullen weinig mensen zijn die kunnen stellen dat ze expert zijn op het gebied van MVO. Ook ik ben geen expert op het gebied van duurzaamheid. Mijn conclusies en aanbevelingen volgen uit een logische vertaling van de theorie naar de praktijk.

Volledigheid over het thema MVO is eveneens lastig te bewerkstelligen, er zijn namelijk heel veel theorieën waar overal een kern van waarheid in zit. Derhalve is het onmogelijk deze allemaal te behandelen en heb ik mij gericht op de richtlijnen zoals ISO deze gedefinieerd heeft.

Slotverklaring

Hierbij verklaar ik dat ik dit afstudeerwerkstuk zelfstandig heb vervaardigd. Waar gebruik is gemaakt van geraadpleegde literatuur of andere bronnen is dit, zowel in de tekst van het verslag (door middel van een voetnoot) alsook in de literatuurlijst, duidelijk vermeld.

.....



Literatuurlijst

Boeken

- Henriques, A. Richardson, J. (2004). *The Tripple Bottom Line , does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.
- Hupperts, P. Kröder, H. (2011). *Praktijkgids De implementatie van MVO - Praktijkcases en tools voor ISO 26000*. Delft: NEN.
- Jans, E. Wezeman, K. (2007). *Grondslagen Administratieve Organisatie Deel A: algemene beginselen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kaplan, R. Norton D. (2008). *Van strategie naar uitvoering*. Amsterdam: Business Contact.
- Keuning, D (2007). *Grondslagen van het management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Artikelen

- 850 Limburgse kinderen wandelen voor schoon drinkwater in Kenia
Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/345.html>
Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 23-11-2011.
- Drinkwater wordt goedkoper
Adres: <http://www.l1.nl/nieuws/drinkwater-wordt-goedkoper#.TzO4NpjPLu0>
Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 12-12-2011.
- Drinkwatersector 100 procent groen
Adres: http://www.vewin.nl/nieuws/Pages/Drinkwatersector_100_procent_groen.aspx
Laatste mutatie: 06-04-2011. Geraadpleegd op: 01-03-2012.
- Duurzaam ondernemen moet vrijwillig. (27 juli 2001) *Financieel Dagblad*.
- Duurzaam terreinbeheer
Adres: <http://www.brabantwater.nl/NL/natuur/waterwingebieden/Pages/duurzaamterreinbeheer.aspx>
Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.
- Duurzaam terreinbeheer
Adres: <http://www.vitensnatuurlijk.nl/water/duurzaam-terreinbeheer>
Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.
- Milieukeur voor duurzaam terreinbeheer
Adres: <https://www.pwn.nl/PuurPWN/OverPWN/ISOenMilieukeur/Pages/duurzaamterreinbeheer.aspx>
Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.

Pesto

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/586.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 18-11-2011.

Project Pesto; achtergrond en belangrijke uitkomsten

Adres: <http://www.limburg.nl/Pesto?highlight=pesto>

Laatste mutatie: 05-12-2011. Geraadpleegd op: 09-12-2011.

Andere publicaties

 *Besluitendocument Vento* (2009) Interne publicatie van WML, Maastricht.

 *CO₂-boekhouding* (2011). Interne publicatie van WML, Maastricht.

 *Draft International Standard ISO/DIS 26000* (2009). International Organization for Standardization. Genève.

 *Duurzaamheidsverslag Brabant Water* (2009/ 2010). 's-Hertogenbosch.

 *Duurzaamheidsverslag Waterleidingbedrijf Amsterdam* (2004). Amsterdam.

 *Jaarverslag Brabant Water* (2009/ 2010). 's-Hertogenbosch.

 *Jaarverslag Dunea* (2009/2010). Voorburg.

 *Jaarverslag Evides* (2009/2010). Rotterdam.

 *Jaarverslag Oasen* (2009/2010). Gouda.

 *Jaarverslag PWN* (2009/2010). Velsersbroek.

 *Jaarverslag Waternet* (2009/2010). Amsterdam.

 *Jaarverslag WML* (2009/ 2010). Maastricht.

 *Missie-Visie-Doelstellingen 2011-2015* (2011). Interne publicatie van WML, Maastricht.

 *Startnotitie Plan van Aanpak Duurzaamheid* (2011). Interne publicatie van WML, Maastricht.

Websites

About GRI

Adres: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 20-09-2011.

About ISO

Adres: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 10-09-2011.

🌐 *Begrippenlijst M; MKB (Midden- en kleinbedrijf)*

Adres: http://www.ru.nl/mercator/trainingen_workshops/begrippen/vm/begrippenlijst_m/

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-03-12.

🌐 *Corporate Governance Code (Code Tabaksblat)*

Adres: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/corporate-governance>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 01-03-12.

🌐 *De wet van Maier*

Adres: www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/gesprekstechnieken/adviesgesprek.html

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 19-01-2012.

🌐 *Homepagina Energie Wasser Bern*

Adres: <http://www.ewb.ch/de.html>

Laatste mutatie: n.v.t. Geraadpleegd op: 24-02-2012.

🌐 *Kader Richtlijn Water*

Adres: <http://www.veluwe.nl/water/waterbeleid/kw>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 18-11-2011.

🌐 *Missie*

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/583.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 24-02-2012.

🌐 *Mission statement*

Adres: <http://www.encyclo.nl/begrip/Mission%20Statement>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 25-02-2012.

🌐 *Onderzoeksmethoden*

Adres: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/47173-onderzoeksmethoden.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 02-12-12.

🌐 *Risicomanagement*

Adres: <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/risicomanagement.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 19-01-2012.

🌐 *Stichting Waternet*

Adres: http://company.info/org/412165930000/Stichting_Waternet_AMSTERDAM/nieuws_jaarverslag_cijfers_management_uittreksel_markt

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 13-02-2012.

🌐 *Trias Energetica*

Adres: <http://www.triasenergetica.com/nederlands.html>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 14-11-2011.

🌐 *Van Dale*

Adres: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=prestatie&lang=nn>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 10-11-2011.



Visie

Adres: <http://www.wml.nl/eCache/DEF/1/550.html>

Laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 24-02-2012.



Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?

Adres: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-produceren/vraag-en-antwoord/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo.html> en <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/vraag-en-antwoord/wat-is-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo.html>

Laatste mutatie: onbekend, wel aan de orde, zie tweede link. Geraadpleegd op: 21-11-2011 en 27-02-2012.



Wat is MVO?

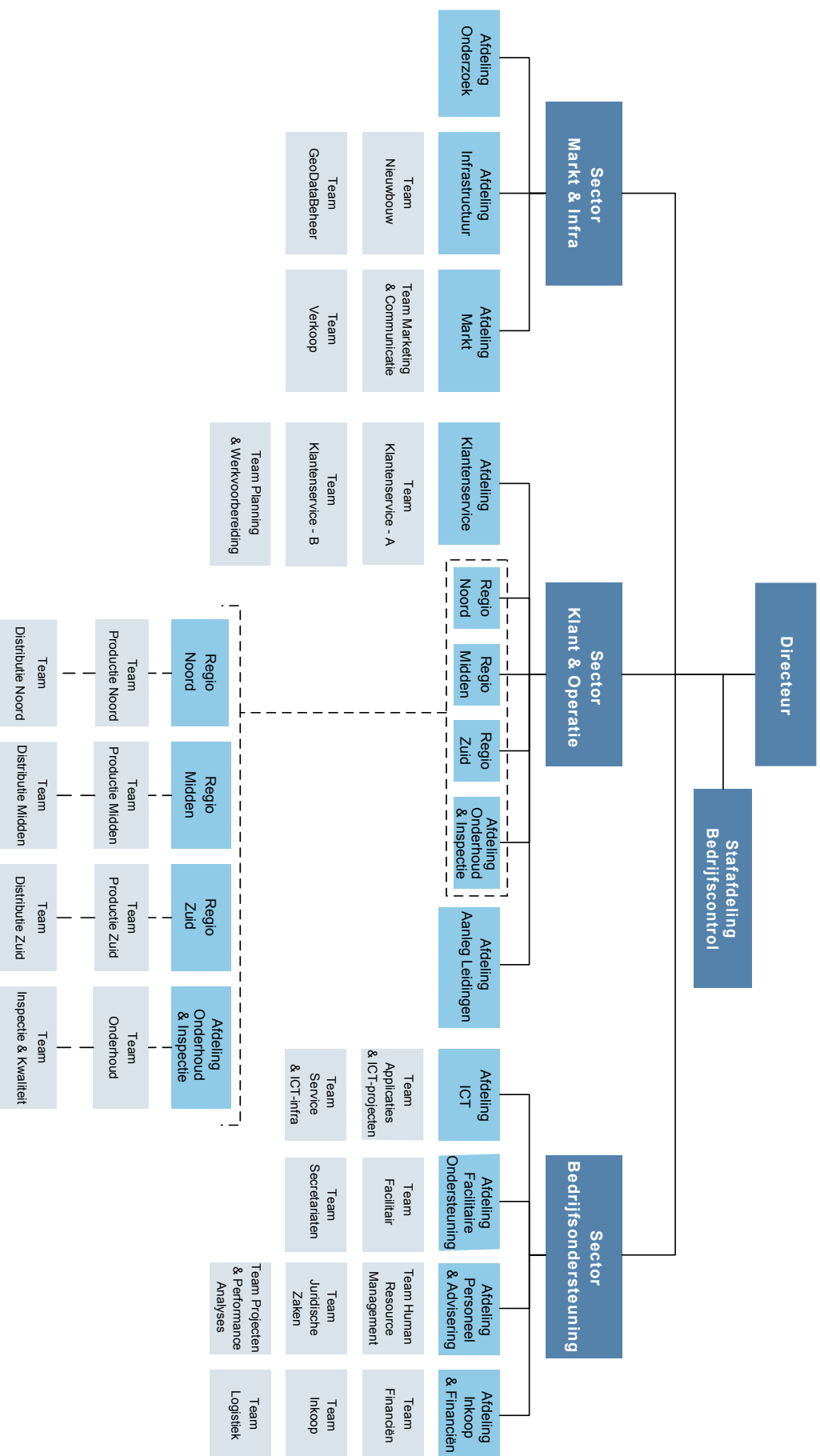
Adres: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

Datum laatste mutatie: onbekend. Geraadpleegd op: 06-09-2011.

Documentaire

Planet Earth. (2006). BBC, Discovery Channel, NHK: London.

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Kersttoespraak 2011

EMBARGO 25 DECEMBER 2011, 13.00 UUR; HET GESPROKEN WOORD GELDT.

Kersttoespraak 2011

Kerstmis, het feest van licht in duisternis, roept de verwachting op van vrede en welbehagen. Juist vandaag kan het verlangen hiernaar ons helpen gevoelens van onvrede en onbehagen te overwinnen en ons in te zetten voor een leven in harmonie met de medemens en de natuur.

Velen in onze wereld leven in spanning en onzekerheid over het bestaan. Onrust en bezorgdheid om de dag van morgen overheersen ook in Europa en in ons land. Zorg is er niet alleen om individuele welvaart maar ook om het welzijn van allen en het beheer van de aarde. Met onze kostbare planeet wordt zorgeloos omgesprongen en wat zij ons geeft wordt slecht verdeeld. Armoede en ongelijkheid tasten de leefbaarheid aan en bedreigen maatschappelijke saamhorigheid. Zelfzucht en de hang naar overdaad maken blind voor schade aan onze natuurlijke omgeving en ondermijnen gemeenschapszin. Zicht op de eindigheid van wat de aarde ons kan geven en op de houdbaarheid van de samenleving raakt zoek.

Geen land kan er wél bij varen als mensen alleen zijn gericht op eigen gewin. Bij het bepalen van de waarde van alles moet daarom meer gelden dan geld alleen. Geldzucht en zich verrijken vervormen het doel van de economie. Aan de nood van hen die niet voor zichzelf kunnen opkomen mag niet worden voorbijgegaan. Allen moeten kunnen méé-delen in welvaart zodat het menselijk welzijn steeds wordt verbonden met het algemeen belang. Bovendien moet in elke besluitvorming de kwaliteit van de toekomst meetellen. Die ligt in beschermen van natuur en milieu, respect voor het culturele erfgoed en onderkennen van de immateriële waarden die zin geven aan beschaving. Met de afwegingen die nu worden gemaakt staat ook het leven van wie na ons komen op het spel; niemand mag daarvoor de ogen sluiten. Met kennis en informatie kunnen wij ons wapenen. Daarmee mag niet angst de drijfveer worden maar een nieuw gevoel van universele verantwoordelijkheid.

In het Handvest voor de Aarde wordt dit uitgangspunt zo verwoord: "De aarde, ons thuis, is een unieke leefgemeenschap. De mondiale natuurlijke omgeving met haar eindige hulpbronnen is ons aller zorg. Bescherming van de vitaliteit, verscheidenheid en schoonheid van de aarde is een heilige opdracht." "Duurzaamheid" wordt dat vandaag genoemd. Dit vraagt niet alleen nieuwe eisen en regels voor houdbaarheid maar ook het bewust omgaan met al wat de natuur ons geeft. De aarde die het leven voedt maar niet voor zichzelf kan spreken, moet stem krijgen. In alle kleine en grote beslissingen zal die moeten doorklinken.

Bemoedigend zijn de vele initiatieven om goede voornemens in praktijk te brengen. Zuinig gebruik van energie en water ligt binnen ieders bereik. Kritisch en bewust kopen blijkt het hele aanbod van goederen en diensten te kunnen beïnvloeden. Ondernemers richten zich meer en meer op verantwoorde productie en houden rekening met de gevolgen voor het klimaat. Veel mensen spannen zich in voor natuurbehoud en leren kinderen oog te krijgen voor de onvervangbare schatten van de aarde. Ook voor de verbondenheid tussen landbouw en leefomgeving zetten velen zich enthousiast in. Op al die mogelijkheden kunnen wij elkaar aanspreken. Oude en nieuwe media informeren ons en roepen op om verantwoordelijkheid te nemen, elk op eigen niveau. Wat begint in het klein kan uitgroeien tot een nieuwe cultuur van zorg om de toekomst. Wie de wereld wil veranderen, moet nu eenmaal beginnen bij zichzelf.

Al die hoopgevende aanzetten tot verandering vanuit de maatschappij krijgen in het nieuws minder aandacht dan de zorgen om geld en goed. Een diffuus gevoel van onbehagen kenmerkt de vertrouwenscrisis van deze tijd. In het dagelijks werk wordt dikwijls een tekort aan visie en idealen ervaren. Gebrek aan ruimte voor individuele verantwoordelijkheid ontmoedigt eigen inzet. Gevoelens van onmacht roepen boosheid op en afkeer van retoriek en regels. Maar vechten noch vluchten biedt uitzicht op hervorming van structuren en levensstijl. De uitdaging blijft zelf iets te dóen, samen met anderen en in betrokkenheid op de gemeenschap. Overall nemen mensen nu reeds eigen initiatieven tot een meer bewuste manier van leven. Dat biedt hoop op een nieuw toekomstperspectief. Het zijn juist de jongeren die ons vandaag daartoe aansporen. Met kracht van overtuiging, moed en zelfvertrouwen zoeken zij medestanders en inspireren zij hun omgeving met een positief elan.

Mahatma Gandhi zei eens: “De aarde heeft wel genoeg voor ieders behoefte maar niet voor ieders begeerte”. Als schepselen begiftigd met verstand en geweten mag van ons worden gevraagd dat we dit vertalen in dagelijkse zorg voor de aarde en inzet voor een rechtvaardige samenleving. Verbondenheid met de naaste en met de wereld om ons heen heeft Jezus ons zelf voorgeleefd. Met de boodschap van vrede en welbehagen kan Kerstmis ons uittillen boven de angst en onzekerheid van deze tijd. Laten wij zeggen wat wij hopen en doen wat wij kunnen.

Ik wens u allen een gezegend Kerstfeest toe.

Bijlage 3: 'Stoplicht-schema' Gap-analyse

Data ontbreekt	GAP	SOLL
-------------------	-----	------

	K/O	Indicator	Omschrijving	Gap-analyse
Economisch	Aspect: Economische prestaties			
	K	EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeels-vergoedingen, donaties en overige maatschap-pelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	
	K	EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.	
	K	EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	
	K	EC4	Significante financiële steun van de overheid.	
	O	EC5	Spreiding in de verhouding tussen het standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon op belangrijke bedrijfslocaties.	
	K	EC6	Beleid, methoden en deel van uitgaven betreffende lokaal gevestigde leveranciers op belangrijke bedrijfslocaties.	
	K	EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties.	
	K	EC8	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono.	
	O	EC9	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	
Milieu	Aspect: Materialen			
	K	EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume.	
	K	EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit (verwerkt of onverwerkt) afval uit externe bronnen	GAP
	Aspect: Energie			
	K	EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron.	
	K	EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron.	
	O	EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen.	
	O	EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	
	O	EN7	Initiatieven ter verlaging van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlaging.	
	Aspect: Water			
	K	EN8	Totale wateronttrekking per bron.	
	O	EN9	Waterbronnen waarvoor wateronttrekking significante gevolgen heeft.	
	O	EN10	Percentage en totaal volume van gerecycled en hergebruikt water.	
	Aspect: Biodiversiteit			
	K	EN11	Locatie en oppervlakte van land dat eigendom is, gehuurd wordt, beheerd wordt in of grenst aan beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	GAP
	K	EN12	Beschrijving van significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	GAP
	O	EN13	Beschermde of herstelde habitats.	
	O	EN14	Strategieën, huidige maatregelen en toekomstige plannen voor het beheersen van de gevolgen van de biodiversiteit.	
	O	EN15	Aantal op de rode lijst van de IUCN vermelde soorten en soorten op nationale beschermingslijsten met habitats in gebieden binnen de invloedssfeer van bedrijfsactiviteiten, ingedeeld naar hoogte van het risico van uitsterven.	GAP
	Aspect: Luchtemissies, afvalwater en afvalstoffen			
	K	EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	
	K	EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht.	GAP
	O	EN18	Initiatieven ter verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerealiseerde verlagingen.	
	K	EN19	Emissie van ozonafbrekende stoffen naar gewicht.	
	K	EN20	NO, SO en andere significante luchtemissies naar type en gewicht.	
	K	EN21	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming.	
	K	EN22	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.	
	K	EN23	Totaal aantal en volume van significante lozingen.	
	O	EN24	Gewicht van getransporteerd, geïmporteerd, geëxporteerd of verwerkt afval dat als gevaarlijk geldt op grond van bijlage I, II, III en VIII van de Conventie van Bazel en het percentage afval dat internationaal is getransporteerd.	
	O	EN25	Benaming, grootte, beschermingsstatus en biodiversiteitswaarde van wateren en gerelateerde habitats die significante gevolgen ondervinden van de waterafvoer en -afvloeiing van de verslaggevende organisatie.	
	Aspect: Producten en diensten			

Data ontbreekt	GAP	SOLL
----------------	-----	------

	K/O	Indicator	Omschrijving	Gap-analyse
	K	EN26	Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie.	
	K	EN27	Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie.	
	Aspect: Naleving			
	K	EN28	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en - regelgeving.	GAP
	Aspect: Transport			
	O	EN29	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die worden gebruikt voor de activiteiten van de organisatie en het vervoer van personeelsleden.	
	Aspect: Algemeen			
	O	EN30	Totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type.	GAP
	Aspect: Werkgelegenheid			
Personeel	K	LA1	Totale personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	GAP
	K	LA2	Totaal aantal en snelheid van personeels-verloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	
	O	LA3	Uitkeringen aan voltijdmedewerkers die niet beschikbaar zijn voor deeltijdmedewerkers, per grootschalige activiteit.	
	Aspect: Verhouding tussen werkgever en werknemer			
	K	LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	
	K	LA5	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	
	Aspect: Gezondheid en veiligheid			
	O	LA6	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbo-commissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbo-programma's.	
	K	LA7	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	
	K	LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun families of omwonenden in verband met ernstige ziekten.	
	O	LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vast-gelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	
	Aspect: Opleiding en onderwijs			
	K	LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	GAP
	O	LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzet-baarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	
	O	LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling.	
	Aspect: Diversiteit en kansen			
	K	LA13	Samenstelling van bestuurslichamen en onder-verdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit.	
	K	LA14	Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie.	
Human Resources	Aspect: Investerings- en inkoopbeleid			
	K	HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	GAP
	K	HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aan-nemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	
	O	HR3	Totaal aantal uren personeelstraining over be-leid en procedures betreffende aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten, met inbegrip van het percentage van het personeel dat de trainingen gevolgd heeft.	
	K	HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	
	Aspect: Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen			
	K	HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonder-handelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten.	
	Aspect: Kinderarbeid			

Data ontbreekt	GAP	SOLL
-------------------	-----	------

	K/O	Indicator	Omschrijving	Gap-analyse
Maatschappij	K	HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	
	Aspect: Gedwongen en verplichte arbeid			
	K	HR7	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	
	Aspect: Veiligheidsbeleid			
	O	HR8	Percentage van het beveiligingspersoneel dat training heeft gevolgd in het beleid of de procedures van de organisatie betreffende aspecten van de mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten.	
	Aspect: Rechten van de inheemse bevolking			
	O	HR9	Totaal aantal gevallen van overtreding van de rechten van de inheemse bevolking, alsmede de getroffen maatregelen.	
	Aspect: Gemeenschap			
Maatschappij	K	S01	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek.	
	Aspect: Corruptie			
	K	S02	Percentage van en totaal aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's.	
	K	S03	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en -procedures van de organisatie heeft gevolgd.	
	K	S04	Maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van gevallen van corruptie.	
	Aspect: Publiek beleid			
	K	S05	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.	
	O	S06	Totale waarde van financiële en in-natura-bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	
	Aspect: Concurrentiebelemmerend gedrag			
Verantwoordelijkheid	O	S07	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel-, en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	
	Aspect: naleving			
	K	S08	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en -regelgeving.	GAP
	Aspect: Gezondheid en veiligheid van consumenten			
	K	PR1	Levensduurstadia waarin de gevolgen van producten en diensten voor gezondheid en veiligheid worden beoordeeld met het oog op verbetering en het percentage van belangrijke product- en dienstencategorieën die aan dergelijke procedures onderhevig zijn.	
	O	PR2	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende gevolgen voor gezondheid en veiligheid van producten en diensten gedurende de levens-duur, naar type resultaat.	
	Aspect: Etikettering van producten en diensten			
	K	PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen.	
Verantwoordelijkheid	O	PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat.	
	O	PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	
	Aspect: Marketingcommunicatie			
	K	PR6	Programma's voor de naleving van wetten, standaarden en vrijwillige codes met betrekking tot marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring.	
	O	PR7	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring, naar type resultaat.	
	Aspect: Privacy van klanten			
	O	PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens.	
	Aspect: Naleving			
	K	PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.	GAP

Bijlage 4: GRI-rapportage WML

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
Aspect: Economische prestaties								
K	EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosten, personeels-vergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverschaffers en overheden.		Guido van Willigenburg / Jean- Pierre van Wissem	a) Opbrengsten b) Operationele kosten c) Loonkosten (muv toekomst. verplichtingen) d) Betalingen aan kapitaalverschaffers e) Betalingen aan overheden (alle belasting) f) Investeren in de gemeenschap	a) Opbrengsten € 111.787.000 - Wateropbrengsten € 101.045.000 - Overige opbrengsten € 10.738 b) Operationele kosten € 71.700.000 - Ingevocht water € 4.500.000 - Energie € 4.400.000 - Uitbestede werk € 5.400.000 - Overige bedrijfskosten € 24.700.000 - Inv. mat. VA € 35.100.000 c) Loonkosten (muv toekomst. verplichtingen) € 34.289.000 - Loonkosten salarissen € 20.334.000 - Sociale lasten € 1.995.000 - Pensioenlasten € 2.960.000 d) Betalingen aan kapitaalverschaffers € 14.552.000 - dividend - - Interest - Langlopende leningen € 13.936.000 - Kagedieningen € 885.000 - Rekening courant € 331.000 e) Betalingen aan overheden (alle belasting) € 15.674.000 - Looheffing € 935.000 - BTW € 641.000 - Prov. grondwaterheffing € 706.000 - Grondwaterbelasting € 1.634.000 - Milieubelasting € 11.700.000 f) Investeren in de gemeenschap - donaties: enkel in water - Infrastructuurle voorzieningen (Kenia, Malawi)	a) Opbrengsten € 113.647.000 - Wateropbrengsten € 103.985.000 - Overige opbrengsten € 9.662.000 b) Operationele kosten € 70.700.000 - Ingevocht water € 4.400.000 - Energie € 3.500.000 - Uitbestede werk € 5.200.000 - Overige bedrijfskosten € 21.500.000 - Inv. mat. VA € 35.700.000 c) Loonkosten (muv toekomst. verplichtingen) € 30.288.000 - Loonkosten salarissen € 20.298.000 - Sociale lasten € 2.156.000 - Pensioenlasten € 2.863.000 d) Betalingen aan kapitaalverschaffers € 15.274.000 - dividend - - Interest - Langlopende leningen € 14.789.000 - Kagedieningen € 322.000 - Rekening courant € 180.000 e) Betalingen aan overheden (alle belasting) € 16.401.000 - Looheffing € 1.048.000 - BTW - - Prov. grondwaterheffing € 676.000 - Grondwaterbelasting € 1.677.000 - Milieubelasting € 13.000.000 f) Investeren in de gemeenschap - donaties: enkel in water - Infrastructuurle voorzieningen (Kenia, Malawi)	2009 gelijk aan 2010
K	EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.		Henk Vogelzelaar		2.1 WML houdt rekening met de klimaatveranderingen. Sinds 2007 wordt er gewerkt aan CO2-reductie. 2.2 Financiële risico's: opwarming van de aarde, meer waterverbruik (boeren die bijvoorbeeld bij WML aankopen voor water door droogte), opwarming van water (bacterieoorming), kwaliteit van grondwater, Risico's m.b.t. wet- en regelgeving: De wet- en regelgeving rondom energieverbruik en uitstoot worden steeds strenger. WML moet rekening houden met (toekomstige) kosten om aan deze wet- en regelgeving te kunnen blijven voldoen. 2.3 WML heeft deze financiële gevolgen nog niet in kaart gebracht.		
K	EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringsplan van de organisatie.		Adriënsdood Onderzoek / Adviseur		2.1 Pensioenvoorzieningen en voorzieningen voor o.a. arbeidsongeschiktheid zijn vastgesteld en iedere werknemer verplicht zich bij indiensttreding om hem te verzekeren tegen pensioenrisico's. 2.2 Deze voorzieningen zijn onder andere belegd bij een pensioenfonds (ABP). 2.4 De dekkinggraad van deze fondsen is bij wet geregeld. 2.7 Participatie 100%		
K	EC4	Significante financiële steun van de overheid.		Adriënsdood BC		N.v.t. op basis van confirmerend interview met Aldeghoofd Bedrijfscorrel Jeroen Ronden d.d. 16-01-2012. Er worden wel subsidies ontvangen voor bijvoorbeeld natuurgebieden maar deze zijn niet als significant aan te merken en worden administratief als "korting" verwerkt op een project.		
Aspect: Marktaanwezigheid								
O	EC5	Spreading in de verhouding tussen het standaard aanvangssalaris en het lokale minimumloon op belangrijke bedrijfslocaties.		Sven Kok	Overzicht salarissen WML uit CAO Waterbedrijven 2009 -> FALgemeen/CAO pagina 100. Wettelijk minimumloon 1 juli 2009 http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2009/06/10/minimoon-per-1-juli-2009-omhoog.html Wettelijk minimumloon 1 juli 2010 http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2010/05/31/wettelijk-minimumloon-per-1-juli-2010.html	= 1403 - 1398,60 / 1398,60 x 100% = +0,315% = 1418 - 1416 / 1416 x 100% = +0,141 %	Zie CAO Waterbedrijven en sites van de Rijksoverheid	

Economisch

K/O	Indicator	Onschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
K	EC6	Bekleid, methoden en deel van uitgaven betreffende lokaal gevestigde leveranciers op belangrijke bedrijfslocaties.	Senior Inkoop / Financieel Analist	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met inkoop Maarten de Mönink, d.d. 22-09-2011: Er wordt gestreefd om zo veel mogelijk lokaal in te kopen (dit is tevens het voordeligste). Op dit moment (2011) zijn 73% van alle inkoop bij lokale leveranciers ingekocht voor een bedrag van € 42.733.977, zie Spend Out Patrick tab EC6. Uitzondering: Europees aanbestedingsbeleid	2.1 Lokaal staat voor WML gelijk aan provinciaal 2.3 Er is nog geen specifiek beleid om lokaal in te kopen, de praktijk wijst echter uit dat lokaal het voordeligst is. 2.5 Leveranciers worden geselecteerd op basis van prijs, afstand en tevredenheid.	2.1 Lokaal staat voor WML gelijk aan provinciaal 2.3 Er is nog geen specifiek beleid om lokaal in te kopen, de praktijk wijst echter uit dat lokaal het voordeligst is. 2.5 Leveranciers worden geselecteerd op basis van prijs, afstand en tevredenheid.	
K	EC7	Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties.	Afdelingshoofd HR / Adviseur HR	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met adviseur HR Sven Kok, d.d. 22-09-2011: Vacatures worden lokaal geplaatst, herkomst sollicitant is verder niet relevant. Aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap: 100% (2011) % topkader afkomstig uit de lokale gemeenschap	2.1 WML hanteert geen mondiaal beleid, vacatures worden lokaal geplaatst, herkomst sollicitant is verder niet relevant. 2.2 Aandeel van het topkader afkomstig uit lokale gemeenschap is 100% 2.3 Topkader = Management Team (MT)	Idem 2009	
Aspect Indirecte economische effecten								
K	EC8	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden door middel van verplichtingen van commerciële aard, dan wel in natura of pro bono.	Controller	Guido van Willigenburg / Jean- Pierre van Wissem		2.1 Bij het waterproductiebedrijf in Heer zijn verschillende wandelroutes uitgestippeld langs het waterbekken De Lange Vlieter. De wandelroute langs het bekken is roestvriendelijk en meet 5,5 km. WML probeert de directe omgeving van het waterbekken weer te laten uitgroeien tot een waardevol natuurgebied en is daarmee al een heel eind op weg. Akkers worden weer beheerd zoals dat vroeger gebeurde: rogge en klaprozentrokken veel vinders aan. Graalanden worden maar weinig gemaaid om de bloemenpracht tot hun recht te laten komen en lange de oevers van het waterbekken groeien onder andere riet en lidodde, waarin vogels, kikkers en salamanders zich thuis voelen. <i>Uit: Water wandelingen en waterwiesjes, gepubliceerd door Vewin mei 2011</i> 2.2 Deze voorziening wordt gratis/ in natura ter beschikking gesteld.	Idem 2009	
O	EC9	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	Controller / Directeur	Guido van Willigenburg / Jean- Pierre van Wissem		2.1 Voor zover ik heb kunnen beoordelen vestigen zich er geen klanten specifiek vanwege de waterkwaliteit of andere indirecte economische gevolgen.	Idem 2009	
Aspect Materialen								
K	EN1	Totale hoeveelheid gebruikte materialen naar gewicht of volume.	Senior Inkoop / Financieel Analist	Maarten de Mönink		Zie Jaarplanning%20afovoer%20Rietstoffen%20WML		
K	EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit (verwerkt of onverwerkt) afval uit externe bronnen	Procestheoloog / Senior Inkoop	Maarten de Mönink / Luc palmen				
Aspect Energie								
K	EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebron.	Projectmanager CO ₂ reductie / Financ	Raymond Vliegen / Sjaef Prins / Michiel Bos	Direct: Wat genereert je zelf? - Aankoop(1) + productie(2) - verkoop 1) negatief: zonnecellen produceren energie 2) positief: energie wordt door WML gebruikt Per saldo: 0			Zonnecellenproject, energiewinning vanaf 2011: - 85.000 kWh + 85.000 kWh = 0
K	EN4	Indirect energieverbruik door primaire bron.	Projectmanager CO ₂ reductie		Bereken de energetische waarde/ intermediete Bron "Gasverbruik WML 2010" omtrentingen van Gaston Willel d.d. 08-03-2012 Aardgas heeft een energetische waarde van 31,65 kJ/m3 (http://www.wetenschapsforum.nl/index.php?showtopic=56312)	Aankoop: Elektriciteit: 45.450,452 kWh Gas: naar schatting om en nabij 290.000 m3 Energetische waarde aardgas: 290.000 x 31,65 = 9.178.500 MJ	Aankoop: Elektriciteit: 45.471.941 kWh Gas: 292.484 m3 Energetische waarde aardgas: 292.484 x 31,65 = 9.257.118,6 MJ	

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen						
o	EN5	Energie die bespaard is door besparingen en efficiëntieverbeteringen.	Projectmanager CO² reductie	Raymond Vliegen	Energiebesparingen worden gemonitord voor het hoofdkantoor, de regiokantoren en de productielocaties welke opgenomen zijn in het "Energiebesparingsplan Hoofdkantoor/ Kantoren (SBL) / Productie/ distributie 2007-2011"	Voor het hoofdkantoor zijn de volgende energiebesparingen aangekaart voor de periode 2007-2011: - CRT - vervangen door TFT-monitoren: 9.482 kWh - Verlichting met automatische schakeling levert voor de toiletten uitgaande van een bezetting van 0 – 30% een energie besparing op van 5.000 - 7.800 kWh per jaar. - Voor de werkplaats komt bij een gebruik van 3 h per dag de energiebesparing op 218 kWh per jaar als er gebruik wordt gemaakt van verlichting met automatische schakeling - Vagantpark en/of klasse A-B of C. - Besparingsmogelijkheden standby (denk aan koffiezet, kopieermachine, verlichting) ± 44.500 kWh per jaar	Voor de regiokantoren zijn de volgende energiebesparingen aangekaart voor de periode 2007-2011: - Verlichting met automatische schakeling in verschillende ruimtes: 14 - 338 kWh per jaar (afhankelijk van het vermogen van de verlichting en de aanwezigheid in een ruimte) - Het vervangen van de grote boiler door een kleinere boiler (144l) brengt een investering met zich mee van ongeveer €1000. De jaarlijkse besparing die daarbij gerealiseerd kan worden is 600 m³ aardgas wat overeenkomt met een besparing van € 330 op basis van een gasprijs van 0,55 €/m³. - Automatische sluiting van rolpoorten (warmteverlies beperken)	Voor de productie/ distributielocaties zijn de volgende energiebesparingen aangekaart voor de periode 2007 - 2011: - Rendementsverbetering lagedruk-pompen (in besparing van 0,33 gr CO2 per m³) - Toereingeregelde hoge-druk pompen (p.v. stapsgewijze uitbreiding van het pompvermogen) - Warmte-isolerende maar regelen NSA ruimte - Warmte opwekkende - Aanbrengen van aanwezigheidsdetectors; - Aanbrengen van daglichtafhankelijke regeling; - Voor schakelapparatuur van TL-verlichting.						
						WML koopt 100% groene stroom van Eneco, deze wordt onder andere opgewekt door hydro-energie, windenergie, biomassa en of zonne-energie.	Idem 2009							
o	EN6	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verligingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	Projectmanager CO² reductie	Raymond Vliegen	Op dit moment lopen er onderzoeken naar de toepassing van 'grijs water': water van mindere kwaliteit dat gebruikt kan worden om bijvoorbeeld het toilet door te spoelen.									
o	EN7	Initiatieven ter verlagng van het indirecte energieverbruik en reeds gerealiseerde verlagng.	Projectmanager CO² reductie	Raymond Vliegen										
Aspect: Water														
K	EN8	Totale wateronttrekking per bron.	Adviseur Zekerstelling Grondstof & Winning		Conform Jaarverslagen 2009 en 2010	Pompstations / Onttrekking in m3 1. Asselt 195.908 2. Beegden 1.560.367 3. Beesel - 4. Bergen 663.014 5. Borgharen - 6. Breehel 1.963.897 7. Caberg - 8. Californië 818.534 9. Craubek 1.829.058 10. De Tombe 2.696.326 11. Geulle 1.685.580 12. Grubbenvorst 2.437.026 13. Hanik 2.024.497 14. Heer 3.623.587 15. Helden - 16. Herkenbosch 140.260 17. Herten - 18. Hoogveld 1.234.220 19. Hunsel 2.406.003 20. Ospel 1.673.930 21. Pey 2.924.899 22. Plasmolen 931.783 23. Roodborn 4.503.275 24. Roosteren 6.823.323 25. Schinveld 3.971.290 26. Susteren 4.587.916 27. Venlo 3.127.495 28. Waterval 1.435.085 29. IJzeren Kullen 3.469.496 30. Heel 15.899.211 31. OPB IJzeren K. - 32. OPB de Beitel -			Pompstations / Onttrekking in m3 1. Beegden 1.417.659 2. Beesel - 3. Bergen 642.097 4. Breehel 1.932.570 5. Californië 1.268.070 6. Craubek 1.895.910 7. De Tombe 2.504.229 8. Geulle 1.273.769 9. Grubbenvorst 1.910.506 10. Hanik 1.984.535 11. Heer 3.347.762 12. Helden - 13. Herten - 14. Hoogveld 1.192.662 15. Hunsel 2.091.587 16. Ospel 1.762.746 17. Pey 3.087.849 18. Plasmolen 916.151 19. Roodborn 4.625.995 20. Roosteren 7.432.126 21. Schinveld 3.905.080 22. Susteren 4.841.134 23. Venlo 3.288.242 24. Waterval 1.364.575 25. IJzeren Kullen 3.671.835 26. Heel 16.529.063 27. OPB IJzeren K. - 28. OPB de Beitel -			Totaal onttrekkingen: 72.886.152		

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
	o EN9	Waterdromen waarvoor wateronttrekking significante gevolgen heeft.	Adviseur Drinkwatervoorziening / Zek	Henk Vogelaar	Op basis van conformerend interview met Adviseur Drinkwatervoorziening Henk Vogelaar d.d. 10-11-2011 en Adviseur Zekerstelling Grondstof & Winning Roger Hoofs d.d. 29-11-2011: Nvt. Er vindt alleen wateronttrekking plaats bij bronnen waarvoor een vergunning is afgegeven door het waterschap. Deze vergunning wordt alleen verstrekt als blijkt dat de onttrekking geen significante risico's met zich mee brengt, bij deze berekening wordt rekening gehouden met het aanwezige grondwater en de tijd dat WML hier nog water denkt te kunnen winnen. Om de onttrekking gegarandeerd probleemloos te laten verlopen wordt om sommige bronnen nog water geïnfiltreerd. De 'Hydrologen' leveren hiervoor de berekening aan en de 'Zekerstellers' zijn vervolgens verantwoordelijk voor de aanvraag van en het toezicht op het verkrijgen van de vergunning.			
	o EN10	Percentage en totaal volume van gerecycled en hergebruikt water.	Adviseur Drinkwatervoorziening / Zek	Luc Palmen / Henk Vogelaar	Hergebruik: Op basis van conformerend interview met Adviseur Drinkwatervoorziening Henk Vogelaar d.d. 10-11-2011 en Adviseur Zekerstelling Grondstof & Winning Roger Hoofs d.d. 29-11-2011: Het water dat gebruikt wordt voor de interne processen - spoelwater - wordt na het gebruik gereinigd en geloosd geklaard speelwater. De lozing vindt plaats in de Maas. Bij de winning van oppervlaktewater wordt gebruik gemaakt van water uit de maas, men zou dus kunnen stellen dat het water voor de interne processen, indirect volledig hergebruikt wordt.			
Aspect: Biodiversiteit								
K	EN11	Locatie en oppervlakte van land dat eigendom is, gehuurd wordt, beheerd wordt in of grenst aan beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	Adviseur Zekerstelling Grondstof & Winning / Medewerker Terrain					
K	EN12	Beschrijving van significante gevolgen van activiteiten, producten en diensten op de biodiversiteit in beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitswaarde buiten beschermde gebieden.	Hydrolog / Ecoloog extern (H. Tollamp)					
o	EN13	Beschermde of herstelde habitats.	Adviseur Zekerstelling Grondstof & Winning / Hydrolog / Medewerker					
o	EN14	Strategieën, huidige maatregelen en toekomstige plannen voor het beheersen van de gevolgen van de biodiversiteit.	Procesetholoog / Medewerker rza	Luc Palmen		2.1. Nationale wetgeving verplicht WML om stil te staan bij het beheersen van de biodiversiteit. Dit is onder meer vastgelegd in de MER-procedure (Milieu Effect Rapportage). De data vloeien voort uit de Wet Milieubeheer.	Idem 2009	
o	EN15	Aantal op de rode lijst van de IUCN vermelde soorten en soorten op nationale beschermingslijsten met habitats in gebieden binnen de invloedssfeer van bedrijfsactiviteiten, ingedeeld naar hoogte van het risico van uitsterven.	Hydrolog / Ecoloog extern (H. Tollamp)		Gap			
Aspect: Luchtemissies, afvalwater en afvalstoffen								

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
K	EN16	Totale directe en indirecte emissie van broeikasgasen naar gewicht.	Projectmanager CO ₂ reductie	Raymond Vliegen	Berekeningen op basis van aannamen processtechnologie Luc-Palmen en de Milieubarometer. NB: De CO₂-boekhouding rekent met een uitstoot van 0,570 kg per kWh en de Milieubarometer met een uitstoot van 0,490 kg per kWh, deze discrepantie heeft waarschijnlijk te maken met de periode waarin beide bronnen zijn opgesteld (CO₂-boekhouding 2009, Milieubarometer 2011). De directe emissie is nu op basis van een aannamen, in de toekomst zou het mooi zijn als WML deze footprint inzichtelijker heeft. http://www.milieubarometer.nl/co2water	Directe emissies 2.1 De berekeningen voor de directe emissie van broeikasgasen is op basis van een schatting, opgesteld door processtechnologie Luc-Palmen. 2.2 Directe emissie (op basis van aannamen: 1.700 ton CO₂ zie Broeikasgasen/20productielocaties-1 Indirecte emissies 2.3 Aankoop 45.450.452 kWh elektriciteit, deze berekening is gemaakt aan de hand van de gegevens zoals de Milieubarometer deze presenteert (zie pdf CO₂_factoren_2010_mel_en_Juni_2011_dd_26_Juni_2011_NU). 45.450.452 kWh x (0,490 - 0,490) = 0 kg CO₂ Totale emissie 1.700 ton CO₂	Directe emissies 2.1 De berekeningen voor de directe emissie van broeikasgasen is op basis van een schatting, opgesteld door processtechnologie Luc-Palmen. 2.2 Directe emissie (op basis van aannamen: zie Broeikasgasen/20productielocaties-1 Indirecte emissies 2.3 Aankoop 45.471.941 kWh elektriciteit, deze berekening is gemaakt aan de hand van de gegevens zoals de Milieubarometer deze presenteert (zie pdf CO₂_factoren_2010_mel_en_Juni_2011_dd_26_Juni_2011_NU). 45.471.941 kWh x (0,490 - 0,490) = 0 kg CO₂ Totale emissie 1.700 ton CO₂	
K	EN17	Andere relevante indirecte emissie van broeikasgasen naar gewicht.	Projectmanager CO ₂ reductie	Raymond Vliegen			Idem 2009	
O	EN18	Initiatieven ter verlagings van de emissie van broeikasgasen en gerealiseerde verlagingen.	Projectmanager CO ₂ reductie	Raymond Vliegen	Gegevens zijn op basis van de CO₂ boekhouding: De CO₂ boekhouding is een belangrijk onderdeel in de totale energiezorg binnen de WML. Het monitoren van alle energie-verbruiken zal dan ook consequent en eenduidig moeten gebeuren om uiteindelijk de gerealiseerde reductie te kunnen vaststellen. Bij WML is de prestatie-indicator (ratio) kWh/m³ afgesproken waarmee productie locaties met elkaar te vergelijken zijn. Uiteindelijk kan de totale CO₂-emissie als ratio per m³ afgeleide water berekend worden. De totale CO₂ emissie is een totaalstelling van elektriciteit, gas, stookolie en vaagpark. Het doel van deze CO₂ boekhouding is om te registreren of de afgesproken reductie van 5 % CO₂ tot het jaar 2006 binnen 5 jaar gehaald wordt. Gestarte initiatieven zorgen in 2009 voor een aanzienlijke besparing, in 2010 zijn veel van deze initiatieven al gestart, dat verklaart waarom de besparing in 2010 lager is dan de besparing in 2009. Zie voor bronnen en referentie de 'CO₂ Boekhouding 2011 08' NB: CO₂-equivalenten, zie IP - EN pagina 22	2.1/2.3 - CO₂ besparing elektriciteit: 3,4t gr/m³. Als we deze besparing vermenigvuldigen met de totale hoeveelheid gedistribueerd water (70.514.697 m³) leidt dit tot een uitstootreductie van 240,46 ton CO₂ (3,4t x 70.514.697 / 1.000.000) 2.2 Initiatieven ter verlagings van de CO₂ uitstoot: Zie CO₂-boekhouding	2.1/2.3 - CO₂-besparing elektriciteit: 0,14 gr/m³. Als we deze besparing vermenigvuldigen met de totale hoeveelheid gedistribueerd water (70.758.919 m³) leidt dit tot een uitstootreductie van 9,91 ton CO₂ (0,14 x 70.758.919 / 1.000.000) - CO₂-besparing vervoersmiddelen: 0,018 gr/m³. Totale reductie: 0,018 x 70.758.919 / 1.000.000 = 1,27 ton CO₂ 2.2 Initiatieven ter verlagings van de CO₂ uitstoot: Zie CO₂ boekhouding	In 2011 en volgende jaren volgt een additionele uitstootreductie van plussinus 50 ton CO₂ als gevolg van de zonnecelleninstallatie bij Waterproductiebedrijf Heel
K	EN19	Emissie van ozonafbrekende stoffen naar gewicht.	Projectmanager CO ₂ reductie / Proces	Raymond Vliegen	De totale emissie van ozonafbrekende stoffen wordt nog niet gemonteerd binnen WML.			
K	EN20	NO _x SO _x en andere significante luchtverontreinigingen naar type en gewicht.	Projectmanager CO ₂ reductie / Proces	Raymond Vliegen	De uitstoot van stikstofmono-oxide en zwaveloxide wordt niet gemonteerd binnen WML.			
K	EN21	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming.	Adviseur drinkwatervoorziening / Zbk-Henk Vogel	Henk Vogel	Conform jaarverslagen 2009 en 2010: Waterafvoer = gedistribueerd water. Gedistribueerd water = gewonnen water - spoolwater +uitgawe/maane - infiltratiewater	70.514.697 m ³	70.758.919 m ³	

74

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
k	LA1	Totale personeelbestand en naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Zie database tbv LA1 / LA7map HR (2011)	Info moeilijk beschikbaar i/v invoering SAP, gegevens in BAAN wel te raadplegen maar vergt te veel tijd, derhalve is besloten om dit niet op te nemen.		
k	LA2	Totaal aantal en snelheid van personeels-verloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Zie Jaarverslagen 2009/2010, opspijlsing naar leeftijd, geslacht en regio niet mogelijk omdat dit in BAAN gebeurde.	6%	9,3%	Pagina 25 jaarverslag 2009, zie evidence voor berekeningen
o	LA3	Uitkeringen aan voltijdsmedewerkers die niet beschikbaar zijn voor deeltijdsmedewerkers, per grootschalige activiteit.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok: N.v.t. WML betaalt alle vergoedingen naar rato; parttime is dan dus 0,6 x toeslag			
Aspect: Verhouding tussen werkgever en werknemer								
k	LA4	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011 = 100 - (1/420) (2011)	= 100 - (1/443)	= 100 - (1/439)	Formule - / - directie
k	LA5	Minimale opzegtermijn(en) in verband met operationele veranderingen, inclusief of dit wordt gespecificeerd in collectieve overeenkomsten.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Zie Bedrijfs CAO WML 2010 pag. 3. Opzegtermijn 3 maanden.			
Aspect: Gezondheid en veiligheid								
o	LA6	Percentage van het totale personeelsbestand dat is vertegenwoordigd in formele gezamenlijke arbeidscmissies van werkgevers en werknemers die bijdragen aan de controle op en advies over arbeidscmissies.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011: Arbeidscommissie 5/420-3 leden van de OR, 1 preventiemedewerker en 1 notulist (2011)			
k	LA7	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	2.1 Zie Database tbv LA1/ LA7 Zie arbeidsongevallen 2009 en 2010 (map HR) Zie voor ziekteverzuim en meldingsfrequentie 'Kopie van Ziekteverzuim-% 2011 vs 2010 c01	2.2 Lichte ongevallen worden ook meegenomen in deze berekening. 2.3 In het kader van ziekteverzuim wordt gerekend met geplande werkdagen, WML hanteert geen werkdagen. 2.4 Aantal arbeidsongevallen: 4		
k	LA8	Opleidings-, trainings-, advies-, preventie- en risicobeheersingsprogramma's ten behoeve van personeelsleden, hun families of omwonenden in verband met ernstige ziekten.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Op basis van conormerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011 en mailing d.d. 27-09-2011: Geen beleidsmaatregelen en/of programma's m.b.t. HIV en/of AIDS			
o	LA9	Afspraken over arbo-onderwerpen vast gelegd in formele overeenkomsten met vakbonden.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Vastgelegd in Arbewet- en -regulering			
Aspect: Opleiding en onderwijs								
k	LA10	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Adviseur HR/ PA / Financieel analist	Sven Kok				
o	LA11	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blyvende inzet-baarheid van medewerkers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan.	Adviseur HR/ Medewerker Strategie	Sven Kok	Zie MT-opleidingsplan 2011			
o	LA12	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling.	Adviseur HR	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011: 100%, 4 x per jaar. Voorstel om dit vanaf 2012 te beperken tot 2 x per jaar			
Aspect: Diversiteit en kansen								
k	LA13	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit.	Adviseur HR/ PA	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011: Minderheden en andere indicatoren van diversiteit worden niet gemeten binnen WML, enkel de verhouding man/ vrouw en diens leeftijd wordt gemonitord.			
k	LA14	Verhouding tussen basisanalisen van mannen en vrouwen per medewerkerscategorie.	Adviseur HR	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011: Gelijk			
Aspect: Investerings- en inkoopbeleid								
k	HR1	Percentage van en totaal aantal aanmerkelijke investeringsovereenkomsten waarin clausules over mensenrechten zijn opgenomen of waarvan de naleving van de mensenrechten is getoetst.	Senior Inkoop	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met Inkoop Maarten de Mönink d.d. 22-09-2011: 0%. Er wordt uiteraard alleen geïnvesteerd conform geldende wet- en regelgeving, op basis hiervan mogen we aannemen dat er geen mensenrechten geschonden worden.			

	K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
	K	HR2	Percentage belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen.	Senior Inkoper	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met inkoper Maarten de Mönink d.d. 22-09-2011 : 0%			
	O	HR3	Totaal aantal uren personeelstraining over beleid en procedures betreffende aspecten van mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten, met inbegrip van het percentage van het personeel dat de trainingen gevolgd heeft.	Senior Inkoper	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met inkoper Maarten de Mönink d.d. 22-09-2011: 0 uren			
	Aspect: Verbod op discriminatie								
	K	HR4	Totaal aantal gevallen van discriminatie en de getroffen maatregelen.	Adviseur HR	Sven Kok	N.v.t. op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011			
	Aspect: Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsomstandigheden								
	K	HR5	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsomstandigheden, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten	Afdelingshoofd HR	Sven Kok	Op basis van conformerend interview met Adviseur HR Sven Kok d.d. 20-09-2011 : niet van toepassing.			
	Aspect: Kinderarbeid								
	K	HR6	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid.	Senior Inkoper	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met inkoper Maarten de Mönink d.d. 22-09-2011: Niet van toepassing			
	Aspect: Gedwongen en verplichte arbeid								
	K	HR7	Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid.	Senior Inkoper	Maarten de Mönink	Op basis van conformerend interview met inkoper Maarten de Mönink d.d. 22-09-2011: Niet van toepassing			
	O	HR8	Percentage van het beveiligingspersoneel dat training heeft gevolgd in het beleid of de procedures van de organisatie betreffende aspecten van de mensenrechten die relevant zijn voor de activiteiten.	Security Manager	Rob Hamers	Op basis van mailing met Rob Hamers d.d. 20-09-2011: 0%			
	Aspect: Rechten van de inheemse bevolking								
	O	HR9	Totaal aantal gevallen van overtreding van de rechten van de inheemse bevolking, alsmede de getroffen maatregelen.	Jurist	Danny Rijs	Op basis van conformerend interview met Jurist Danny Rijs d.d. 22-09-2011: Niet van toepassing.			
	Aspect: Gemeenschap								
						WML promoot het drinken van kraanwater omdat dat een kleinere ecologische voetafdruk heeft dan flessenwater. Daarnaast is het ook nog zo dat je voor 1 flesje gebotteld mineraalwater bij een willekeurige verkooppunt, het equivalent van 1500 liter kraanwater hebt van gelijkwaardige kwaliteit. Met het project duurzaam schoon grondwater wordt in samenwerking met landbouwers gestreeft om de uitstroom van bestrijdingsmiddelen in het grondwater te minimaliseren. Bij werkzaamheden aan het leidingnetwerk op prive terrein is de klant zelf verantwoordelijk voor het blootleggen van het leidingnetwerk, om te voorkomen dat er schade ontstaat als gevolg van graafwerkzaamheden informeert WML de klant hierover om dit te kunnen voorkomen.	Pesto (PESTIDEN) Onderzoek in de grondwaterbeschermingsgebieden in Limburg). Dit project heeft het zelfde doel als het project duurzaam schoon grondwater. Het project PESTO wordt uitgevoerd in samenwerking met de provincie Limburg om na te gaan welke maatregelen efficiënt zijn om de aanwezigheid van bestrijdingsmiddelen in het grondwater terug te dringen. In 2010 en 2011 is in Limburg onderzoek gedaan naar bestrijdingsmiddelen in het grondwater. Met modelberekeningen worden inschattingen gemaakt van het gebruik van bestrijdingsmiddelen in de afgelopen jaren, de afbraak in de wortelzone, de uitspoeling naar het grondwater en tot slot het transport en afbraak in het grondwater. Door het uitvoeren van veldmetingen worden de berekende prognoses getoetst aan de werkelijkheid.	Op basis van de resultaten wordt een efficiënt maatregelenpakket opgesteld dat de komende jaren wordt uitgevoerd. WML gebruikt de resultaten ook om het risico in te schatten dat bestrijdingsmiddelen die in het opgepompte water worden aangetroffen, in te schatten.	
	K	S01	Aard, reikwijdte en effectiviteit van alle programma's en methoden die de effecten van de activiteiten op gemeenschappen bepalen en beheren, waaronder vestiging, activiteiten en vertrek.			Beschrijving geldt voor 2009 en 2010.			
	Aspect: Corruptie								

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
K	S02	Percentage van en totaal aantal bedrijfseenheden geanalyseerd op corruptiegerelateerde risico's.	Security Manager / Controller	Rob Hamers / Guido van Willigenburg / Jean-Pierre van Wissen	Op basis van mailing met Rob Hamers d.d. 20-09-2011. 0%. Op basis van conformerend interview met Controller Guido van Willigenburg d.d. 21-09-2011. Corruptie is misbruik van macht tot eigen gewin. WML heeft geen inventarisatie uitgevoerd op bedrijfsfondsen waar mogelijk een corruptie risico bestaat. Wel is het zo dat WML door middel van de kantoorautomatisering een aantal significante risico's geïmitgeerd heeft, waar door corruptie voorkomen kan worden. Denk hierbij aan de invoering van een primair systeem (SAP) waarin meerdere logische beheersmaatregelen geïmplementeerd zijn. In samenwerking met een kritisch autoriteitsbeeld, fysieke toegangsbeveiliging en social control door collega's is de kans op corruptie hierbij grotendeels geïmitgeerd. Bij de uitvoering van de procesautomatisering zal hier uiteraard ook aandacht aan besteed worden. Daarnaast zijn er gedragscodes opgesteld die geheimhouding verplichten en het aannemen van geschenken verbieden.			
K	S03	Percentage van het personeel dat training in anticorruptiebeleid en -procedures van de organisatie heeft gevolgd.	Security Manager / PA	Rob Hamers	Op basis van mailing met Rob Hamers d.d. 20-09-2011. 0%.			
K	S04	Maatregelen die zijn getoffen naar aanleiding van gevallen van corruptie.	Security Manager	Rob Hamers	Op basis van mailing met Rob Hamers d.d. 20-09-2011. Niet van toepassing. Er zijn uiteraard wel verschillende procedures om belangenverstrengeling te voorkomen, zo moet iedere medewerker een gedragscode ondertekenen waarin zaken rondom belangenverstrengeling zijn opgenomen.			
Aspect: Publiek beleid								
K	S05	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.	Security Manager	Rob Hamers	In samenwerking met de provincie PESTiden Onderzoek (PESTO) in de grondwaterbeschermingsgebieden in Limburg in samenwerking met het KWF, gemeente Maasricht en Venlo is een cyclusprint uitgevoerd om het duurzaamheidsniveau van de dagelijkse waterketen in kaart te brengen. Daarnaast zijn er nog een aantal samenwerkingsverbanden met Limburgse gemeenten waarin WML haar deskundigheid rondom water inzet.			
O	S06	Totale waarde van financiële en in-natura-bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land.	Afdelingshoofd BC		N.v.t. op basis van confirmerende interview met Afdelingshoofd Bedrijfscontrol Jeroen IJzerman d.d. 16-01-2012			
Aspect: Concurrentiebelemmerend gedrag								
O	S07	Totaal aantal rechtszaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, anti-kartel- en monopolistische praktijken, alsmede de resultaten van deze rechtszaken.	Afdelingshoofd BC		Op dit moment is er nog geen rol voor het NMA. De drinkwatersector legt middel (zelf geïmitgeerde) rapportages en berechningen voorafvoering af aan het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Uiteraard volgens de wet- en regelgeving zoals de drinkwaterwet en andere besluiten. In de toekomst zal de NMA wellicht een actievere rol gaan spelen richting de drinkwatersector maar hier is nog geen bindende uitprakt over gedaan.			
Aspect: naleving								
K	S08	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving.	Afdelingshoofd Financien & Inkoop	Danny Rijks				
Aspect: gezondheid en veiligheid van consumenten								

K/O	Indicator	Omschrijving	Bron	Naam	Data	2009	2010	Opmerkingen
K	PR1	Levensduurstadia waarin de gevolgen van producten en diensten voor gezondheid en veiligheid worden beoordeeld met het oog op verbetering en het percentage van belangrijke product- en dienstencategorieën die aan dergelijke procedures onderhevig zijn.				Opmerkingwater: Bron: Rijkswaterstaat controleert waterkwaliteit in Eijsden. Bij WPH (waterproductbedrijf Heel) wordt de kwaliteit gecontroleerd met behulp van algen en mosselen, deze nageren op een natuurlijke wijze als het water van goede kwaliteit is, is de waterkwaliteit niet voldoende dan nageren deze algen en mosselen anders en wordt het water niet voor drinkwaterproductie aangewend. Het water komt alleen in het voorraadbakken terecht als de kwaliteit goed is, in het bakken bevindt zich een scheidingwand. Het water verblijft pluinuis 2 jaar in het bakken, de bodem van het bakken fungeert als filter en reinigt het water. In de waterabriek zorgen de laatste filtersegmenten voor 100% betrouwbaar drinkwater. Verdere kwaliteitscontrole vindt plaats op basis van geldende wet- en regelgeving in het drinkwaterbesluit en de drinkwaterwet.	Er worden watermonsters genomen in woningen en bedrijven die gecontroleerd worden op smaak, geur, temperatuur, zuurgraad, zuurstofgehalte en colibacteriën en verder op de aanwezigheid en concentratie van de volgende stoffen: Mangaan, Ijzer, Koper, Cadmium, Lood, Ammonium, Nitraat, Nitriet, Calcium, Magnesium en andere stoffen die vastgelegd zijn in het waterleidingbesluit.	Tot slot haant WML een securitybeleid dat er voor moet zorgen dat risico's a.g.v. externe invloeden die de waterkwaliteit kunnen beïnvloeden, gemitigeerd worden. Denk aan (natuur)rampen, terroristische aanslagen, vernieling inzopzichts.
O	PR2	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende gevolgen voor gezondheid en veiligheid van producten en diensten redurende de levens-duur, naar type resultaat.		Danny Rijs	Op basis van conformerend interview met Jurist Danny Rijs d.d. 22-09-2011: Niet van toepassing.			
Aspect: Etikettering van producten en diensten								
K	PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen.		Productmanager / Jurist	WML informeert haar klanten conform geldende wet- en regelgeving.			
O	PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat.		Productmanager / Jurist	Op basis van conformerend interview met Jurist Danny Rijs d.d. 22-09-2011: Niet van toepassing.			
O	PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.		Afdelingshoofd Markt / KS / Medewerker Strategie & Innovatie	WML toetst jaarlijks de klanttevredenheid en vergelijkt deze met resultaten van voorgaande jaren. Op basis van deze resultaten worden actiepunten uitgeret met als doel de klanttevredenheid in de toekomst te vergroten. De laatste jaren ligt de klanttevredenheid rond de 90% en worden acties ondernomen om deze nog verder te verhogen.	Klanttevredenheidspercentage 2009: 98% (=overall score: Limburgse Bevolking & Klanten IS – die daadwerkelijk/spectiek contact met WML hebben gehad), gemiddeld (rapportcijfer dat WML krijgt van Limburgse bevolking is 7,8, wenscijfer 7,7	Klanttevredenheidspercentage 2010: 96%, gemiddeld cijfer dat WML krijgt van Limburgse bevolking 7,9 wenscijfer 7,7	Klanttevredenheidspercentage 2011: 95%, gemiddeld cijfer dat WML krijgt van Limburgse bevolking 7,8, wenscijfer 7,9
Aspect: Marketingcommunicatie								
K	PR6	Programma's voor de naleving van wetten, standaarden en vrijwillige codes met betrekking tot marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring.		Afdelingshoofd Markt / Adviseur Com	Marketingcommunicatie vindt plaats op basis van goedgekeurde procedures en richtlijnen. Sponsoring is bijvoorbeeld vastgelegd in een door de RvC goedgekeurd sponsorendebest.			
O	PR7	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring, naar type resultaat.		Afdelingshoofd Markt / Adviseur Com				
Aspect: Privacy van klanten								
O	PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtrafen van klantgegevens.		Afdelingshoofd of senaleider KS / Jur	Op basis van conformerend interview met Jurist Danny Rijs d.d. 22-09-2011: Het komt weleens voor dat klanten zich hierontrent bij WML melden naar deze klachten zijn tot nu toe niet gegronnd omdat WML aan de voorant juristen erbij betrekt om te voorkomen dat er regels overtreden worden, daarnaast zijn er binnen WML richtlijnen en procedures opgesteld ter mitigerig van het overtreeden van wetten en regels.			
Aspect: Naleving								
K	PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet-naleven van wet- en -regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten.		Productmanager / Jurist	Op basis van conformerend interview met Jurist Danny Rijs d.d. 22-09-2011: Heeft zich nog niet voorgedaan. Het komt wel voor dat ondernemers schade aanrichten maar hier is niet navolgbaar of hetgeen per ongeluk is gebeurd of opzettelijk. Monetaire waarde van boetes (herstelkosten) is vaak casual en niet eenduidig wat te stellen.			

Bijlage 5: Brief aan Raad van Staten door SP-lid Thijs Coppus

Aan het college van Gedeputeerde Staten Via de griffie

Betreft: vragen sponsoring WML Crushed Ice World Championship Horst, 18 januari 2012
Geacht college,

Begin februari vindt in Valkenburg de Red Bull Crashed Ice World Championship plaats. Een van de sponsors van dit evenement is de Waterleiding Maatschappij Limburg (WML). De WML sponsort dit commercieel evenement door gratis water te leveren voor de ijsbaan en door de leidingen aan te leggen. In totaal wordt er 1,2 miljoen liter drinkwater gebruikt voor de aanleg van de ijsbaan.

De SP is verbaasd over het feit dat WML 1,2 miljoen liter schoon drinkwater gratis beschikbaar stelt voor de aanleg van een ijsbaan die maar een paar dagen wordt gebruikt. Deze hoeveelheid water staat gelijk aan het jaarlijkse waterverbruik van negen huishoudens. Terwijl overal wordt gesproken over het besparen van water, geeft WML het verkeerde voorbeeld door onzorgvuldig met drinkwater en het geld van de Limburgse huishoudens om te springen.

De provincie is samen met de gemeenten aandeelhouder van WML. In totaal bezit de provincie ruim 20% van de aandelen. De provincie kan dus samen met de gemeenten invloed uitoefenen op het beleid van WML.

De SP is van mening dat WML in de eerste plaats voor goed en goedkoop drinkwater voor de Limburgers moet zorgen. Ons waterleidingbedrijf hoeft niet stoer te gaan doen door een commerciële ijsbaan van water te voorzien.

Wij hebben daarom de volgende vragen aan uw college:

- 1 Bent u op de hoogte van de sponsorbijdrage aan Red Bull Crashed Ice?
- 2 Bent u op de hoogte van het weggeven van drinkwater voor de aanleg van het parcours (de ijsbaan)?
- 3 Bent u het met de SP eens dat schoon drinkwater niet mag worden weggegeven voor de aanleg van een ijsbaan die wordt gebruikt bij een grootschalig commercieel evenement? Graag een toelichting op uw antwoord.
- 4 Bent u het met de SP eens dat WML (dat 100% in handen is van de gemeenten en de provincie) terughoudend moet zijn met het sponsoren van evenementen? Graag een toelichting op uw antwoord.
- 5 Welke afspraken over sponsoring heeft WML met de aandeelhouders gemaakt?
- 6 Bent u bereid om als aandeelhouder WML aan te spreken op de sponsoring van Red Bull Crashed Ice en de verspilling van schoon drinkwater?
- 7 Hoe past de levering van 1,2 miljoen liter schoon drinkwater voor de ijsbaan, in de plannen van de WML om maximaal in te zetten op besparing van water?

8 In hoeverre past de rol van WML bij Red Bull Crashed Ice in de sporsorregels van het waterbedrijf?

9 Bent u bereid om in 2012 in de Statencommissie Economie en Bestuur met de Staten van gedachten te wisselen over de invulling van het aandeelhouderschap van WML?

Met vriendelijke groet, namens de fractie van de SP,

Thijs Coppus

Linkage Table: GRI G3 Guidelines and ISO 26000

ISO 26000 and GRI's G3 and G3.1 Guidelines cover a very similar scope of topics. This G3-based table will help organizations interested in using ISO guidance to produce a sustainability report based on the GRI Guidelines more easily. The left column of this table lists GRI disclosure items, and the right columns list the topics and clauses in ISO 26000 where the content of those GRI disclosure items is mentioned.

For the G3.1-based linkage table, please see page 16.

Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Stakeholder Inclusiveness Principle		Community involvement	6.8.3
Boundary Protocol		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
1.1	Strategy and Analysis	Organizational governance	6.2
1.2			
2.3	Organizational Profile		
4.1- 4.17	Governance Commitments and Engagement		
3.13	Assurance	Verification	7.5.3
General Reporting Notes – Assurance			
Social Category (includes Human Rights, Labour, Product Responsibility and Society)			
Human Rights Disclosures on Management Approach	Goals and Performance Policy Organizational Responsibility Training and Awareness Monitoring and Follow-up Additional Contextual Information	Organizational governance Human Rights	6.2 6.3
Aspect	Investment and Procurement Practices		
HR1	Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening.	Human Rights Due diligence Avoidance of complicity Promoting social responsibility in the value chain	6.3 6.3.3 6.3.5 6.6.6
HR2	Percentage of significant suppliers and contractors that have undergone screening on human rights and actions taken.	Human Rights Due diligence Avoidance of complicity Employment and employment relationships Promoting social responsibility in the value chain	6.3 6.3.3 6.3.5 6.4.3 6.6.6
HR3	Total hours of employee training on policies and procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations, including the percentage of employees trained.	Human Rights Avoidance of complicity	6.3 6.3.5





Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Aspect	Non-discrimination		
HR4	Total number of incidents of discrimination and actions taken.	Human Rights Resolving grievances Discrimination and vulnerable groups Fundamental principles and rights at work Employment and employment relationships	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3
Aspect	Freedom of Association and Collective Bargaining		
HR5	Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights.	Human Rights Due diligence Human rights risk situations Avoidance of complicity Civil and political rights Fundamental principles and rights at work Employment and employment relationships Social dialogue	6.3 6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.8 6.3.10 6.4.3 6.4.5
Aspect	Child Labor		
HR6	Operations identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor.	Human Rights Due diligence Human rights risk situations Avoidance of complicity Discrimination and vulnerable groups Fundamental principles and rights at work	6.3 6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7 6.3.10
Aspect	Forced and Compulsory Labor		
HR7	Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor.	Human Rights Due diligence Human rights risk situations Avoidance of complicity Discrimination and vulnerable groups Fundamental principles and rights at work	6.3 6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.7 6.3.10
Aspect	Security Practices		
HR8	Percentage of security personnel trained in the organization's policies or procedures concerning aspects of human rights that are relevant to operations.	Human Rights Avoidance of complicity Employment and employment relationships Promoting social responsibility in the value chain	6.3 6.3.5 6.4.3 6.6.6
Aspect	Indigenous Rights		
HR9	Total number of incidents of violations involving rights of indigenous people and actions taken.	Human Rights Resolving grievances Discrimination and vulnerable groups Civil and political rights Respect for property rights	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Society Disclosures on Management Approach	Goals and Performance	Organizational governance	6.2
	Policy	Fair Operating Practices	6.6
	Organizational Responsibility	Community involvement and development	6.8
	Training and Awareness		
Aspect	Monitoring and Follow-up		
	Additional Contextual Information		
	Community		
S01	Nature, scope, and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the impacts of operations on communities, including entering, operating, and exiting.	Economic, social and cultural rights Community involvement and development Employment creation and skills development Wealth and income creation Respect for property rights	6.3.9 6.8 6.8.5 6.8.7* 6.6.7
Aspect	Corruption		
S02	Percentage and total number of business units analyzed for risks related to corruption.	Fair Operating Practices Anti-corruption	6.6 6.6.3
S03	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures.		
S04	Actions taken in response to incidents of corruption.		
Aspect	Public Policy		
S05	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying.	Fair Operating Practices Responsible political involvement Community involvement	6.6 6.6.4 6.8.3
S06	Total value of financial and in-kind contributions to political parties, politicians, and related institutions by country.		
Aspect	Anti-competitive Behaviour		
S07	Total number of legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices and their outcomes.	Fair Operating Practices Fair competition Respect for property rights	6.6 6.6.5 6.6.7
Aspect	Compliance		
S08	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations.	Fair Operating Practices Anti-corruption Respect for property rights Wealth and income creation	6.6 6.6.3 6.6.7 6.8.7*
Labor Disclosures on Management Approach	Goals and Performance	Organizational governance	6.2
	Policy	Labour Practices	6.4
	Organizational Responsibility	Fundamental principles and rights at work	6.3.10
	Training and Awareness		
Aspect	Monitoring and Follow-up		
	Additional Contextual Information		
	Employment		
LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region.	Labour Practices Employment and employment relationships	6.4 6.4.3
LA2	Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.	Labour Practices Employment and employment relationships	6.4 6.4.3



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
LA3	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.	Labour Practices Employment and employment relationships Conditions of work and social protection	6.4 6.4.3 6.4.4
Aspect	Labor/Management Relations		
LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.	Labour Practices Employment and employment relationships Conditions of work and social protection Social dialogue Fundamental principles and rights at work	6.4 6.4.3 6.4.4 6.4.5 6.3.10
LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including whether it is specified in collective agreements.	Labour Practices Employment and employment relationships Conditions of work and social protection Social dialogue	6.4 6.4.3 6.4.4 6.4.5
Aspect	Health and Safety		
LA6	Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs.	Labour Practices Health and safety at work	6.4 6.4.6
LA7	Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region.	Labour Practices Health and safety at work	6.4 6.4.6
LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.	Labour Practices Health and safety at work Community involvement and development Community involvement Education and culture Health	6.4 6.4.6 6.8 6.8.3 6.8.4 6.8.8
LA9	Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.	Labour Practices Health and safety at work	6.4 6.4.6
Aspect	Training and Education		
LA10	Average hours of training per year per employee by employee category.	Labour Practices Human development and training in the workplace	6.4 6.4.7
LA11	Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.	Labour Practices Human development and training in the workplace Employment creation and skills development	6.4 6.4.7 6.8.5
LA12	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews.	Labour Practices Human development and training in the workplace	6.4 6.4.7
Aspect	Diversity and Equal Opportunity		
LA13	Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.	Discrimination and vulnerable groups Fundamental principles and rights at work Labour Practices Employment and employment relationships	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category.	Discrimination and vulnerable groups Fundamental principles and rights at work Labour Practices Employment and employment relationships Conditions of work and social protection	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3 6.4.4
Product Responsibility Disclosures on Management Approach	Goals and Performance Policy Organizational Responsibility Training and Awareness Monitoring and Follow-up Additional Contextual Information	Organizational governance Fair Operating Practices Consumer Issues	6.2 6.6 6.7
Aspect	Customer Health and Safety		
PR1	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvement, and percentage of significant products and services categories subject to such procedures.	Economic, social and cultural rights Promoting social responsibility in the value chain Consumer Issues Protecting consumers' health & safety Sustainable consumption	6.3.9 6.6.6 6.7 6.7.4 6.7.5
PR2	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning health and safety impacts of products and services during their life cycle, by type of outcomes.		
Aspect	Product and Service Labeling		
PR3	Type of product and service information required by procedures, and percentage of significant products and services subject to such information requirements.	Consumer Issues Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices Protecting consumers' health & safety Sustainable consumption	6.7 6.7.3 6.7.4 6.7.5
PR4	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning product and service information and labeling, by type of outcomes.	Consumer service, support and complaint and dispute resolution Education and awareness	6.7.6 6.7.9
PR5	Practices related to customer satisfaction, including results of surveys measuring customer satisfaction.	Consumer Issues Protecting consumers' health & safety Sustainable consumption Consumer service, support and complaint and dispute resolution Access to essential services* Education and awareness	6.7 6.7.4 6.7.5 6.7.6 6.7.8 6.7.9
Aspect	Marketing Communications		
PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship.	Consumer Issues Fair marketing, factual and unbiased information and fair contractual practices Consumer service, support and complaint and dispute resolution Education and awareness	6.7 6.7.3 6.7.6 6.7.9
PR7	Total number of incidents of non-compliance with regulations and voluntary codes concerning marketing communications, including advertising, promotion, and sponsorship by type of outcomes.		
Aspect	Customer Privacy		
PR8	Total number of substantiated complaints regarding breaches of customer privacy and losses of customer data.	Consumer Issues Consumer data protection and privacy	6.7 6.7.7

* Indirectly relevant



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Aspect	Compliance		
PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services.	Consumer Issues Consumer service, support and complaint and dispute resolution*	6.7 6.7.6
Economic Category			
Economic Disclosures on Management Approach	Goals and Performance Policy Additional Contextual Information	Organizational governance Community involvement and development	6.2 6.8
Aspect	Economic Performance		
EC1	Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and governments.	Community involvement and development Community involvement Wealth and income creation Social investment	6.8 6.8.3 6.8.7 6.8.9
EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change.	Climate change mitigation and action	6.5.5
Aspect	Market Presence		
EC5	Range of ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation.	Conditions of work and social protection Community involvement and development	6.4.4 6.8
EC6	Policy, practices, and proportion of spending on locally-based suppliers at significant locations of operation.	Promoting social responsibility in the value chain Community involvement and development Employment creation and skills development Wealth and income creation	6.6.6 6.8 6.8.5 6.8.7
EC7	Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at locations of significant operation.	Community involvement and development Employment creation and skills development Wealth and income creation	6.8 6.8.5 6.8.7
Aspect	Indirect Economic Impacts		
EC8	Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement.	Economic, social and cultural rights Community involvement and development Community involvement Education and culture* Employment creation and skills development Technology development and access* Wealth and income creation Social investment	6.3.9 6.8 6.8.3 6.8.4 6.8.5 6.8.6 6.8.7 6.8.9

* Indirectly relevant



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
EC9	Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts.	Economic, social and cultural rights	6.3.9
		Promoting social responsibility in the value chain	6.6.6
		Respect for property rights	6.6.7
		Access to essential services*	6.7.8
		Community involvement and development	6.8
		Employment creation and skills development	6.8.5
		Technology development and access*	6.8.6
		Wealth and income creation	6.8.7
		Social investment	6.8.9
Environmental Category			
Environment Disclosures on Management Approach	Goals and Performance Policy Organizational Responsibility Training and Awareness Monitoring and Follow-up Additional Contextual Information	Organizational governance The Environment	6.2 6.5
Aspect	Materials		
EN1	Materials used by weight or volume.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN3	Direct energy consumption by primary energy source.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
Aspect	Energy		
EN4	Indirect energy consumption by primary source.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN5	Energy saved due to conservation and efficiency improvements.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN6	Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN7	Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
Aspect	Water		
EN8	Total water withdrawal by source.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN9	Water sources significantly affected by withdrawal of water.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
EN10	Percentage and total volume of water recycled and reused.	The Environment Sustainable resource use	6.5 6.5.4
Aspect	Biodiversity		
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.	The Environment Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.6

* Indirectly relevant



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.	The Environment Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.6
EN13	Habitats protected or restored.	The Environment Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.6
EN14	Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity.	The Environment Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.6
EN15	Number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk.	The Environment Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.6
Aspect	Emissions, Effluents and Waste		
EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.	The Environment Climate change mitigation and action	6.5 6.5.5
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.		
EN18	Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved.		
EN19	Emissions of ozone-depleting substances by weight.	The Environment Prevention of pollution	6.5 6.5.3
EN20	NOx, SOx, and other significant air emissions by type and weight.		
EN21	Total water discharge by quality and destination.		
EN22	Total weight of waste by type and disposal method.		
EN23	Total number and volume of significant spills.		
EN24	Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally.		
EN25	Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff.	The Environment Prevention of pollution Sustainable resource use Protection of the environment & biodiversity, and restoration of natural habitats	6.5 6.5.3 6.5.4 6.5.6
Aspect	Products and Services		
EN26	Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.	The Environment Sustainable resource use Promoting social responsibility in the value chain Sustainable consumption	6.5 6.5.4 6.6.6 6.7.5
EN27	Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category.	The Environment Prevention of pollution Sustainable resource use Sustainable consumption	6.5 6.5.3 6.5.4 6.7.5



Relevant GRI Guidelines Disclosures - Disclosure on Management Approach (DMA) or Performance Indicators		ISO 26000 Core Social Responsibility Subjects & Themes	ISO 26000 Clauses
Aspect	Compliance		
EN28	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations.	The Environment	6.5
Aspect	Transport		
EN29	Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce.	The Environment Sustainable resource use Promoting social responsibility in the value chain	6.5 6.5.4 6.6.6
Aspect	Overall		
EN30	Total environmental protection expenditures and investments by type.	The Environment	6.5