

Wegomlegging

52

MEI + JUNI 2014

De MVO-doelen zijn al enige tijd geleden geformuleerd, hoewel ze regelmatig worden bijgesteld. Maar de praktijk is weerbarstig, zo merken Mark Konings en Daniela Voinea van de afdeling Corporate Responsibility van ASML in Veldhoven. Het bedrijf produceert machines die hoogwaardige chips fabriceren, technische hoogstandjes die nopen tot voortdurend innoveren. En dat staat soms op gespannen voet met de MVO-doelen. “We blijven meesturen en bewaken waar we voor staan”, zegt Konings. In deel 2 van deze serie over de zes grootste dilemma's van MVO-managers aandacht voor de flexibiliteit van MVO-beleid binnen een organisatie.

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

DILEMMA: Aan de ene kant wordt van MVO-managers verwacht dat zij een helder pad uitstippelen, terwijl aan de andere kant duurzaamheid zo gecompliceerd en continu in verandering is dat er geen vaststaande roadmap mogelijk is.

Het terrein aan De Run in Veldhoven is zo groot, dat er een plattegrondje aan te pas moet komen. Het interview met senior manager corporate responsibility and business continuity Mark Konings en manager corporate responsibility Daniela Voinea vindt plaats in gebouw acht, op de twaalfde verdieping, waar het uitzicht op de zonnige weiden en bossen in de omgeving naar andere bezigheden doet verlangen. Op dit terrein werken circa achtduizend mensen. Elders heeft ASML nog zo'n vijfduizend mensen aan het werk, in de VS en Azië. De finale van alle business van dit bedrijf vindt in Veldhoven zelf plaats. Hier worden zo'n tweehonderd machines per jaar gemaakt, vier types die allemaal hoogwaardige chips kunnen produceren. Bij de gewone consument zal ASML dan ook niet erg bekend zijn, hoewel de chips wel dichtbij landen: in bijvoorbeeld mobiele telefoons van bekende merken. Het bedrijf werkt met ongeveer tachtig toeleveranciers uit Europa, Azië en de VS, en heeft klanten over de hele wereld. Vandaar dat business continuity een belangrijk element in de bedrijfsvoering is. “Het draait hier om beleid op de korte ter-

mijn”, licht Konings toe. “Reageren op natuurrampen, calamiteiten en storingen. Toen de tsunami in Japan plaatsvond, werd een leverancier van een van onze toeleveranciers getroffen. Dat was voor ons een wake-up-call, omdat het invloed heeft op onze productie. Daarop hebben we nu beleid ontwikkeld, zodat de impact van dit soort onvoorspelbare gebeurtenissen zo klein mogelijk blijft.” Dit kortetermijnbeleid is sinds november vorig jaar samengevoegd met het MVO-beleid op de lange termijn. Voinea werkt al 2,5 jaar als MVO-manager bij ASML, Konings is daar nu als hoofd aan toegevoegd. Samen vormen ze de afdeling corporate responsibility. Maar aandacht voor duurzaamheid was er al langer, zegt Voinea. “In het begin was er een focus op milieu, gezondheid en veiligheid en de sociale component en dat is langzaam verbreed naar duurzaamheid en een vastgelegde CR-strategie.”

Zo'n tachtig toeleveranciers die ook nog eens 80 à 90 procent van de onderdelen in de machines aanleveren, dat vraagt om nauwe samenwerking. “We werken in een open structuur samen”, zegt Konings. “We ontwikkelen als het ware samen.” Weinig toeleveranciers zitten in Azië, benadrukken beiden; het merendeel komt uit de Westerse wereld. Alle toeleveranciers hebben een gedragscode ondertekend die ontworpen is door de EICC, de Electronic Industry Citizenship Coalition, die de technologische industrie helpt bij het verduurzamen

van de sector. “We vragen om self-assessments, maar we doen ook zelf audits”, vult Voinea aan. “Ze worden getoetst langs de zogenoemde QLTCs-lijn: op quality, logistics, technology en cost management en sustainability.” Het proces richting MVO is in de loop der jaren bij ASML steeds zichtbaarder geworden, niet alleen door het inrichten van een CR-afdeling, maar ook door de benoeming van een zogenoemde Corporate Risk and Sustainability Board. Op basis van een richtlijn van het Global Reporting Initiative zijn de belangrijkste thema's door de senior managers op een rij gezet. Daaruit zijn achttien thema's voortgekomen, die deels voor het bedrijf en deels in het algemeen van belang zijn. Zo zijn er afspraken over 'verantwoordelijk gedrag en efficiënte processen', waarvan ondernemingsethiek en mensenrechten, maar ook conflict mineralen onderdeel uitmaken. Daarnaast zijn er concrete streefdoelen die gekoppeld zijn aan het technologische leiderschap van het bedrijf, duurzaam personeelsbeleid en duurzame relaties met klanten en toeleveranciers. “We zitten nog in het proces van meten”, zegt Konings. “Onze doelen voor 2010-2015 lopen ten einde. Uitdaging voor het komende jaar is de strategie voor 2015-2020 te definiëren en te onderzoeken hoe we de doelen gaan meten.”

Het bedrijf ontwerpt het nieuwste van de nieuwste technologie en dat maakt de praktijk van MVO soms weerbarstig, legt Konings uit. ➤

Daniela Voinea en Mark Konings van de CR-afdeling van ASML: “Je ziet dat de hele organisatie op innovatie gefocust is en daardoor blijft er minder tijd over voor duurzaamheid in productontwikkeling.”



“Visie op de toekomst noodzakelijk”

De stip op de horizon, daar draait het om in het duurzaamheidsbeleid van een organisatie. “In onze masterclass Duurzaam Ondernemen werken we altijd aan een visie voor de toekomst. Het moet vaststaan wat een organisatie in drie of vijf jaar bereikt wil hebben. Pas daarna kun je keuzes maken, ook als tijden of situaties veranderen.” Zo reageert *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit op de casus van ASML.

Nijhof volgt ASML al enige jaren en kent het bedrijf redelijk goed. “Het bedrijf is vooral gefocust op continue innovatie. Dat is de kracht van dit bedrijf, maar hoe verhoudt zich dat tot MVO? De perceptie is dat duurzaamheid innovatie vertraagt. Dat kan best. Het is geen ideale wereld waarin we leven. Dus lijken we geregeld voor de keuze te staan: ofwel minder duurzaamheid of minder innovatie.”

Het kan echter ook anders. In de tweede module van de masterclass Duurzaam Ondernemen die Nijhof op Nyenrode geeft, staat het benutten van innovatiekracht centraal. “Dat bespreken we onder meer aan de hand van een artikel van managementgoeroe Prahalad: ‘Why sustainability is now the key driver of innovation’. Daarin pleit hij juist voor de verbinding tussen duurzaamheid en innovatie. Hoe? In de masterclass werken we aan een ambitie voor de toekomst. Bijvoorbeeld: in 2020 willen we dit en dat bereikt hebben. Die ambitie moet vaststaan, waarna je vervolgens je keuzes maakt.

Bij ASML mis ik de stip op de horizon: daar willen ze heen. Juist omdat die praktijk zo weerbarstig is, is die stip op de horizon zo belangrijk. MVO-doelen zijn wat anders dan een visie. Als ze die visie toevoegen, dan zullen de innovatiekracht en duurzaamheid elkaar aanvullen.”

Nijhof noemt voorbeelden van grote bedrijven zoals ‘Climbing Mount Sustainability’ van Interface en ‘Groei mogelijk maken die is losgekoppeld van milieu impact’ van Unilever. Maar ook bij kleine bedrijven vind je dergelijke voorbeelden. Een bedrijf dat hem aan het hart gaat: Rondeel Eieren. “Dat is een klein bedrijf dat onderdeel is van het concern Vencomatic. In 2003 is een aantal partijen, waaronder Vencomatic, rond de tafel gaan zitten met de vraag: hoe ontwikkelen we nu het gouden ei? De eierenindustrie heeft met een aantal grote problemen te kampen, zoals dierenwelzijn, mestproblematiek en besmettingsgevaar. Ze formuleerden de

“De perceptie is dat duurzaamheid innovatie vertraagt. Dat kan best. Het is geen ideale wereld waarin we leven”

ideale keten en namen daarop concrete stappen. Dat heeft tot de oprichting van het bedrijf Rondeel geleid. Inmiddels heeft Rondeel drie stallen in Nederland geopend en een mini-Rondeel vlakbij Amsterdam Rai. Iedereen kan zien hoe de kippen daar leven in de stallen, waar het dag- en nachtritme wordt nagebootst. De stallen zijn overdekt, zodat de kippen niet besmet worden door overvliegende vogels. Op dit moment krijgen ze nog geen organisch voer, omdat dat de eieren uit de markt zou prijzen. Maar het past bij de visie op het Gouden Ei om dat wel toe te voegen zodra het kan. Zo’n visie biedt houvast om ketenpartners met elkaar te verbinden en het is een mooi voorbeeld van hoe je met de spanning tussen beleid en praktijk om kunt gaan.”

In de masterclass werkt Nijhof met het framework van The Natural Step. “Het is een kader dat helpt bij het ontwikkelen van een *roadmap*. Het gaat uit van de ABCD-insteek: Awareness (in een bedrijf), Baseline analysis (waar staat het bedrijf nu), Compelling vision (commitment aangaan) en Down to action (vanuit het nu acties en wensen formuleren). B en D zijn volgens mij wel goed bij ASML, maar ik mis de A en C. Als het hen lukt om C goed te ontwikkelen, dan komt A vanzelf.” ■
a.nijhof@nyenrode.nl



“We zijn continu aan het innoveren en het kost veel moeite om dat vast te houden. De grootte van de chip die door onze apparaten wordt gemaakt, blijft constant dezelfde, maar de capaciteit en kwaliteit ervan moeten groter en de kosten lager. We lopen hier heel erg in voorop en die positie willen we natuurlijk houden.”



De kunst is om een goedwerkend product zo snel mogelijk op de markt te brengen. “Ter illustratie: in elke nieuwe iPhone of Samsung zit een nieuw model chip, met meer mogelijkheden en meer energie-efficiëntie. We spenderen heel veel geld aan onderzoek en ontwikkeling; zelfs in crisistijd is dat een significant bedrag gebleven. Je ziet dat de hele organisatie

“De perceptie heerst dat duurzaamheid het innovatieproces vertraagt en onduidelijk is wat precies de toegevoegde waarde is als het gaat om planet en people”

hierop gefocust is en daardoor blijft er minder tijd over voor duurzaamheid in productontwikkeling.”
Voinea vult aan: “We moeten dus een balans zoeken tussen de snelle technologische verbeteringen en de focus op duurzaamheid.” En daar heb je de hele organisatie bij nodig. “Maar de perceptie heerst dat duurzaamheid

het innovatieproces vertraagt en het onduidelijk is wat precies de toegevoegde waarde is als het gaat om planet en people. Die overtuiging is nog niet neergedaald op de werkvloer.” Daarin lopen ze ook tegen praktische problemen aan. Voinea: “Je kunt de kwaliteitswaarde moeilijker meten dan de financiële waarde. Dit is ook een van onze uitdagingen voor de komende tijd: de sociale en milieuwaaarde (naast de economische) beter in kaart brengen.” Dat duurzaamheid het innovatieproces zou vertragen is nog niet onderzocht, maar beiden zien het belang daarvan. Konings: “Als je hier een proces wilt veranderen, moet je de bijdrage duidelijk zien te maken. Maar de belangen lijken af en toe tegenstrijdig. Het bestuur is overtuigd van de noodzaak tot MVO, maar als de klant zo snel mogelijk een machine wil, dan zou je bijna moeten kiezen: de machine op tijd af of meer duurzaamheid.”

Uiteindelijk, zeggen beiden, moeten ze daar een business case van maken. Konings noemt nog een voorbeeld. “Het energieverbruik bij het ontwikkelen van de verschillende typen

machines is in de loop der jaren alleen maar toegenomen. Zou dat iets minder kunnen? En wat levert dat op voor onze klanten? De focus bij ASML ligt op functionaliteit, gedreven door klanten die erom vragen. Vragen om onderzoek is geen probleem, want het bestuur draagt het CR-beleid. Maar de werkvloer kan wel eens andere prioriteiten leggen.” Sinds dit jaar worden de leden van de Raad van Bestuur, maar ook de senior managers financieel geraakt als de doelen niet gehaald worden. Hun bonus is voor een deel gekoppeld aan het behalen van de CR-doelen. “Het MVO-proces gaat nu vooral nog top-down. We hebben wel zogenoemde thema-owners die de mensen op de werkvloer aansturen, en uiteindelijk moet het daar allemaal gebeuren.” Het is een kwestie van volhouden en continu terugkomen op de MVO-thema’s, zo vat Voinea hun werk samen. “In de afgelopen 2,5 jaar zijn we wel gegroeid wat betreft bewustzijn en verantwoordelijkheid. Ik blijf zelf wel realistisch, want er zijn heel veel ballen in de lucht te houden en we hebben met heel veel verschillende belangen te maken. Het gaat hier niet

over goede doelen, maar over wat echt relevant is voor ASML en zijn stakeholders nu en op lange termijn. Met de huidige gang van zaken ben ik al blij, want je ziet dat er wat beweegt.”

Dat ‘heldere pad’ richting MVO is er dus. Maar duurzaamheid is zo gecompliceerd en in continue verandering is dat er geen vaststaande *roadmap* mogelijk is, zo luidt de stelling. Hoe gaan zij om met dit dilemma? Konings: “Als we deze *roadmap* uitvoeren, dan gaan we ergens naartoe. Maar in onze markt zitten veel onzekerheden. Als wij bijvoorbeeld niet meer meerwaarde aan een chip kunnen toevoegen, meer mogelijkheden en minder energieverbruik, dan worden we een ander bedrijf. Maar deze CR-strategie is wel gebaseerd op die continue innovaties.” Voinea voegt eraan toe dat de thema’s wel elk jaar worden bijgesteld. “Onze *roadmap* is niet statisch. Belangrijk is te blijven meesturen en te bewaken waar we voor staan.” ■

mark.konings@asml.com
daniela.voinea@asml.com