

VERDER KIJKEN DAN HET PROJECT LANG IS

Duurzaam projectmanagement is een abstract begrip. In dit artikel worden de eerste stappen gezet naar een concrete invulling ervan. Is het een kwestie van dubbelzijdig printen of is er echt wat nieuws onder de zon? Op basis van het Triple P-concept stelt Jasper van den Brink vast dat duurzaamheid in projecten om een fundamenteel andere benadering van projectmanagement vraagt: Het project niet afschermen van de omgeving, maar juist oog hebben voor de externe relaties ervan. Maar als de balans tussen People, Planet en Profit bepalend is voor duurzaamheid, welke indicatoren zijn er dan uit deze begrippen te destilleren voor projecten?

Het traditionele denken over projectmanagement wordt gedomineerd door het idee van de triple constraint: budget, planning en kwaliteit. De drie boeien waartussen de projectmanager moet navigeren. Het is vooral niet de bedoeling dat hij daarbuiten kijkt, laat staan dat hij zich laat beïnvloeden door wat er om hem heen gebeurt. Het is voor veel projectmanagers de kunst om het project juist niet te laten beïnvloeden door de omgeving. De koers vasthouden en binnen budget en tijd goede kwaliteit leveren, is het doel.

GRENZEN VERLEGGEN

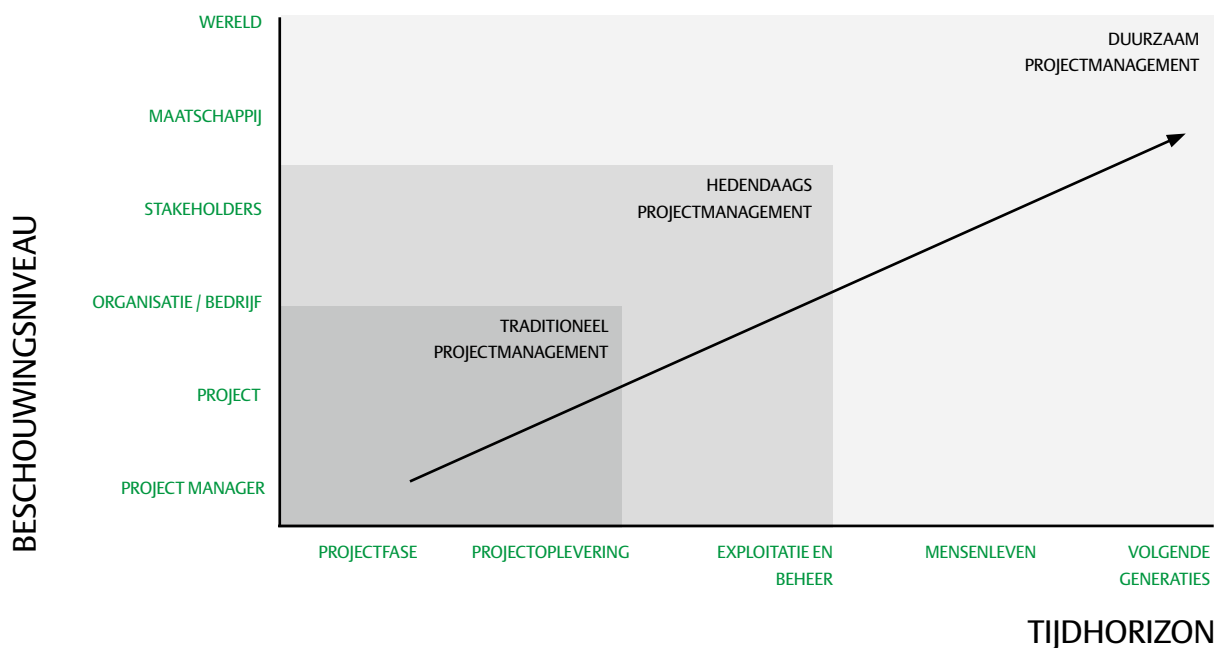
Duurzaam projectmanagement vraagt een fundamenteel andere benadering van de projectmanager. Hij moet juist expliciet buiten de grenzen van zijn project kijken. Met oogkleppen op naar het einddoel koersen, is er niet meer bij. De projectmanager moet luisteren naar de omgeving en zorgen dat zijn project niet alleen op de korte termijn succesvol is, maar ook op de lange termijn, als het project al lang beëindigd is. Daarnaast moet hij veel meer aandacht besteden aan de gevolgen van zijn project voor zijn eigen projectleden, voor zijn bedrijf, voor de buurt, voor het land en zelfs voor de hele aarde. Deze brede benadering wordt samengevat in het Triple P-concept van duurzaamheid: People, Planet en Profit. People: Wie merkt er iets van het project? Planet: Wat is het effect op het milieu? Profit: Wat levert het op?

PEOPLE

People staat voor een veelvoud van verschillende doelen. Bij dit aspect van duurzaamheid is het de vraag of mensen schade ondervinden van het project of er juist beter van worden.



AUTEUR **JASPER VAN DEN BRINK** (jasper.vandenbrink@hu.nl), docent en onderzoeker aan Hogeschool Utrecht. Hij onderzoekt de operationalisering van duurzaamheid in indicatoren waarmee projectmanagers inhoud kunnen geven aan duurzaamheid in hun project.



Figuur 1: De ontwikkeling van projectmanagement.

In het project zelf

Belangrijk hierbij zijn de mensen die in het project zelf werken. Zelfs met de huidige economische crisis is de verwachting dat er over een aantal jaren een tekort aan hoogopgeleide medewerkers zal ontstaan, precies het type medewerkers waarop veel projecten draaien. Een projectmanager die niet voorzichtig met deze mensen om gaat, is niet alleen schadelijk voor de projectmedewerkers, maar ook voor de organisatie. De organisatie zal in de toekomst namelijk steeds meer moeite moeten doen om de medewerkers mentaal en fysiek gezond en tevreden te houden. Dit kan bijvoorbeeld door te zorgen voor niet te veel stress, goede scholing en voldoende beloning. Dit vraagt een andere werkwijze van de projectmanager, een die niet vooral gericht is op het eindproduct gericht.

In de projectomgeving

Naast het welzijn van de projectmedewerkers gaat het ook om het welzijn van de andere medewerkers van de organisatie in opdracht waarvan het project wordt uitgevoerd en mensen in de projectomgeving. In deze laatste categorie betreft het mensen die in de buurt van het project wonen en anderen die (in)direct met het project te maken hebben, bijvoorbeeld omdat ze werken bij een toeleverancier. Zeker als er toeleveranciers uit het buitenland in beeld komen, brengt dit een fors aantal extra eisen met zich mee, waarop de projectmanager alert moet zijn. Het gaat dan om eisen over bijvoorbeeld mensenrechten en kinderarbeid.

PLANET

Ook de term planet is een paraplueterm waaronder veel verschillende begrippen een plaats vinden. Hierbij gaat het om de input en de output van het project.

Projectinput - grondstoffen

Aan de inputkant is de vraag wat voor grondstoffen er gebruikt worden voor het project? Bij de bouw van een huis is dit vaak duidelijk, maar ook voor de 'productie' van een verandertraject worden grondstoffen zoals energie en papier gebruikt. Het gebruik van (schaarse) ruimte valt hier ook onder. Hoe schaarser de grondstof, hoe minder duurzaam het project is.

Projectoutput - vervuiling

Bij output gaat het om de vervuiling door het project. Dat kan zijn de vervuiling tijdens het project (bijvoorbeeld de mobiliteitsvervuiling door medewerkers), maar ook de vervuiling door (rest)producten die het project voortbrengt.

Door verder te kijken dan de projectperiode wordt veel meer inzicht verkregen in de werkelijke vervuiling die een project oplevert. Een autofabriek bijvoorbeeld levert niet alleen veel vervuiling op tijdens de bouw en de bedrijfsvoering ervan, maar (indirect) ook doordat de auto's die er geproduceerd worden tijdens het rijden schadelijke stoffen uitstoten en vervolgens weer gesloopt moeten worden. Een duurzame projectmanager zal ook hiermee in zijn project rekening proberen te houden.

Bij het omgaan met de indicatoren van People zijn er een paar criteria van belang, waarbij het gaat om de ernst van het verbruik/de vervuiling. Bij het gebruik van zonne-energie worden nauwelijks schaarse grondstoffen verbruikt, terwijl het gebruiken van schaarse olie veel zwaarder weegt. Ook de zwaarte en de tijdsduur van de vervuiling speelt een rol. Goed ingepakt is radioactief afval niet schadelijk voor de omgeving, maar de tijdsduur voor afbraak zorgt weer voor minpunten.



- Bij het afwegen van schadelijke alternatieven zijn er drie opties: voorkomen, reduceren of compenseren. Compenseren is vaak het duurste; voorkomen of reduceren (van de vervuiling of het gebruik) zijn daarom vaak aantrekkelijkere varianten.

PROFIT

Profit lijkt in eerste instantie bekend terrein te zijn voor de projectmanager. Het is echter niet hetzelfde als 'budget'. Een duurzame projectmanager let niet alleen op het budget van het project, maar vraagt zich vooral af of het project uiteindelijk bijdraagt aan de winstgevendheid van de onderneming (of bij non-profit instellingen: de doelstellingen van de onderneming).

Hierbij gaat het weer niet om de vraag of een project direct winst oplevert, maar om de vraag of het op de lange termijn bijdraagt aan de winst (of verlies) van de onderneming. Een duurzame projectmanager zal dus al bij aanvang van een project nadenken over de kosten die gemaakt moeten worden om bijvoorbeeld tien jaar later het product weer te kunnen afbreken. Wat levert een parkeergarage op aan inkomsten, maar ook wat kost het om hem weer te slopen? Deze benadering dwingt de projectleider om werkelijk na te denken over zijn bijdrage aan de organisatie waarin hij werkt. Daarmee wordt de kans kleiner dat er een project wordt gedraaid dat voldoet aan de eisen van de business case, maar waarvan de klant achteraf niet goed weet wat hij er mee aan moet.

Bij de wereldtop over duurzame ontwikkeling in Johannesburg (2002) is Profit nog breder getrokken en werd gesproken over Prosperity (welvaart). De vraag is dan wat een project bijdraagt aan de welvaart van de mensen die ermee in contact komen. Zorgt het bijvoorbeeld voor werk voor kansarmen?

INDICATOREN

Het probleem met de globale begrippen People, Planet en Profit is dat ze niet eenvoudig te vertalen zijn naar de praktijk. Ze zijn vaag, algemeen, onduidelijk, enzovoort. Om ze bruikbaar te maken voor projectmanagement moeten we op zoek naar indicatoren waarmee projectmanagers ze in de praktijk kunnen herkennen en duiden.

Goede indicatoren voor een projectmanager voldoen in ieder geval aan de onderstaande kenmerken:

- **Gebruiksvriendelijk.**

De indicatoren moeten redelijk snel te scoren zijn. Het moeten er dus niet te veel zijn en de informatie moet makkelijk beschikbaar zijn.

- **Goede dekking van het begrip.**

De indicatoren moeten goed inzicht geven in de ontwikkeling op een bepaald terrein. Het moeten er dus niet te weinig zijn. Met te weinig indicatoren denk je vaak een begrip af te dekken, maar blij je in de praktijk vaak maar een beperkt stukje te meten.

- **Eenduidig interpreteerbaar en rapporteerbaar.**

Als verschillende mensen de indicatoren gebruiken, moeten ze die op dezelfde manier kunnen interpreteren en daarover kunnen rapporteren. Alleen op die manier kan je resultaten en ontwikkelingen in de tijd vergelijken (benchmarken).

- **Aan te passen aan de sector/situatie.**

Onder de paraplu van projectmanagement worden veel verschillende activiteiten uitgevoerd. De indicatoren moeten zowel toepasbaar zijn in bijvoorbeeld een industrieel bouwproject als in een ICT-project.

- **Legitiem zijn en draagvlak hebben.**

Indicatoren die niet ondersteund worden door de belangrijkste stakeholders kunnen kwalitatief heel goed zijn, maar hebben verder geen impact.

- **Heldere criteria waaraan kan worden afgemeten hoe goed of slecht men scoort.**

KEUZEN MAKEN

De tegenstrijdigheid van deze eisen is duidelijk. Gebruiksvriendelijkheid vraagt om weinig indicatoren, een goede dekking van het begrip vraagt om veel indicatoren.

Indicatoren die goed zijn aan te passen aan de situatie zijn al snel niet meer goed vergelijkbaar, enzovoort.

Kortom, een ideale set van indicatoren bestaat niet; er moeten keuzen worden gemaakt.

Om de juiste keuzen te kunnen maken, moet je vaststellen waarom je duurzaamheid wilt meten. Wil je je eigen project vergelijken met andere projecten om te zien hoe ver je bent (benchmarken)? Wil je bekijken of je in de loop van de tijd vooruitgang boekt? Wil je transparant zijn naar de buitenwereld? Wil je bekijken of je aan bepaalde vereisten voldoet? Afhankelijk van je doelen kan je de beste indicatoren kiezen.

Eén set van indicatoren die aan al deze eisen voldoet, is er niet; iedere set is een compromis. Speciale duurzaamheidschecks voor projectmanagement zijn er heel weinig en deze zijn zeer specifiek en vaak slechts gericht op één sector (zie bijvoorbeeld Labuschagne en Brent, 2006). De projectmanager die nu met duurzaamheid aan de slag wil gaan, moet dus kiezen uit een breed aanbod van verschillende duurzaamheidsmeetsystemen. Hieronder laten we de werking van een van deze systemen zien, namelijk de Sustainable Reporting Guidelines (SRG), een benadering die een aantal goede handvatten geeft om projecten in termen van duurzaamheid te beschrijven.

SUSTAINABLE REPORTING GUIDELINES

De Sustainable Reporting Guidelines (SRG) worden gemaakt (of beter gezegd gecoördineerd) door het Global Reporting Initiative. Dit is een in Amsterdam gevestigde internationale organisatie die probeert om op een uniforme wijze het rapporteren over duurzaamheid vorm te geven. Hiervoor heeft deze organisatie in nauwe samenwerking met vele stakeholders een serie indicatoren ontwikkeld. Naast een lijst met algemene indicatoren ook veel aanvullende branchespecifieke indicatoren.

Diegene die de lijst gebruikt, kan zelf kiezen welke indicatoren hij gebruikt en hoeveel. Afhankelijk van de keuzen kan een C-, B- of een A-status verdiend worden. Als er een onafhankelijke review plaatsvindt, kan daar nog een + bijkomen. Zo heeft de Rabobank een SRG-status van A+. Het ontwikkelen van het systeem in samenwerking met stakeholders zorgt voor veel legitimiteit en draagvlak.

HOOFDCATEGORIE	SUBCATEGORIEËN	VOORBEELDEN VAN INDICATOREN
ARBEIDS- OMSTANDIGHEDEN ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Werkgelegenheid 2. Verhouding tussen werkgever en werknemer 3. Gezondheid en veiligheid 4. Opleiding en onderwijs 5. Diversiteit en kansen 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt • Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio • Gemiddeld aantal uren per jaar dat de werknemer besteedt aan opleiding onderverdeeld naar werknemerscategorie • Verhouding tussen basissalarissen van mannen en vrouwen per leeftijdscategorie
MENSENRECHTEN ²	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investerings- en inkoopbeleid 2. Verbod op discriminatie 3. Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen 4. Uitbanning van kinderarbeid 5. Preventie van gedwongen en verplichte kinderarbeid 6. Klachten en bezwarenbeleid 7. Veiligheidsbeleid 8. Rechten van de inheemse bevolking 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentage van belangrijke leveranciers en aannemers die getoetst zijn op de naleving van de mensenrechten en op getroffen maatregelen • Totaal aantal gevallen van discriminatie en getroffen maatregelen • Activiteiten waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die getroffen zijn gericht op de uitbanning van kinderarbeid
MAATSCHAPPIJ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gemeenschap 2. Corruptie 3. Publiek beleid 4. Concurrentie belemmerend gedrag 5. Naleving 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatregelen die zijn getroffen naar aanleiding van gevallen van corruptie • Totaal aantal rechtzaken vanwege concurrentiebelemmerend gedrag, antikartel- en monopolistische praktijken alsmede de resultaten van deze rechtzaken • Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van wet en regelgeving
PRODUCT VERANTWOORDE- LIJKHEID	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gezondheid en veiligheid van consumenten 2. Etikettering van producten en diensten 3. Marketing communicatie 4. Privacy van klanten 5. Naleving 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Programma's voor de naleving van wetten, standaarden en vrijwillige codes met betrekking tot marketingcommunicatie, waaronder reclame, promotie en sponsoring

ENDNOTES

1 Onder andere op basis van:

- de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties en de Protocollen bij deze Verklaring;
- Conventie van de Verenigde Naties: Internationaal Verdrag inzake Burgerrechten en Politieke Rechten;
- Conventie van de Verenigde Naties: Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele Rechten;
- ILO-verklaring inzake de fundamentele beginselen en rechten op het werk van 1998 (met name de acht kernconventies van de ILO);
- De Verklaring van Wenen en het Actieprogramma.

2 Onder andere op basis van:

- de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties en de Protocollen bij deze Verklaring;
- Conventie van de Verenigde Naties: Internationaal verdrag inzake Burgerrechten en Politieke Rechten;
- Conventie van de Verenigde Naties: Internationaal Verdrag inzake Economische, Sociale en Culturele Rechten;
- ILO-verklaring inzake de fundamentele beginselen en rechten op het werk van 1998 (met name de acht kernconventies van de ILO);
- De Verklaring van Wenen en het Actieprogramma.

Tabel 1: SRG-categorieën en -indicatoren voor People.

Het systeem is ontwikkeld voor organisaties en daardoor veel te groot en omslachtig om integraal in projecten toe te passen. Een beperkte selectie van de meest relevante criteria geeft echter wel de mogelijkheid om snel inzichtelijk te maken waar je als projectgroep staat. Het gemak waarmee de test gebruikt kan worden, is daarmee afhankelijk van de diepgang waarmee het gebruikt wordt. De projectmanager moet dus een vertaalslag maken om het toepasbaar te maken.

Een groot nadeel van deze methode is dat de indicatoren niet aangeven hoe goed of slecht je scoort. Een interpretatietabel is niet voorhanden. Niet onlogisch gelet op de verschillende gebieden waarop de SRG toegepast wordt. Het zorgt er echter wel voor dat een projectmanager zelf

op zoek moet gaan naar benchmarkprojecten om zijn resultaten te kunnen interpreteren.¹

In de tabellen 1,2 en 3 een overzicht van de verschillende categorieën die in de SRG gebruikt worden, samen met een aantal bijbehorende voorbeeldindicatoren.

SHAREHOLDERLEGITIMITEIT

Er kleeft nog een groot nadeel aan de SRG-criteria: Ze zijn dusdanig geformuleerd dat ze niet stimuleren om naar de lange termijn effecten van een project te kijken. Het meest helder komt dit naar voren bij de Profit-indicatoren. Anders dan bij traditioneel projectmanagement wordt bij duurzaam projectmanagement naar de winstgevendheid op lange termijn gekeken. Dus ook de lange termijn inkomsten en



CATEGORIEËN	VOORBEELDEN VAN INDICATOREN
MATERIALEN	<ul style="list-style-type: none"> • Totale hoeveelheid materialen naar gewicht en volume • Percentage gebruikte materialen dat bestaat uit afval uit externe bronnen
ENERGIE	<ul style="list-style-type: none"> • Direct energiegebruik door primaire energiebron • Indirect energiegebruik door primaire energiebron
WATER	<ul style="list-style-type: none"> • Totale wateronttrekking per bron
BIODIVERSITEIT	<ul style="list-style-type: none"> • Locatie en oppervlakte van land dat eigendom is, gehuurd wordt, beheerd wordt in of grenst aan beschermde gebieden en gebieden met een hoge biodiversiteitwaarde buiten beschermde gebieden
LUCHTEMISSIE, AFVALWATER EN AFVALSTOFFEN	<ul style="list-style-type: none"> • Totale directe en indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht • Andere relevante indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht
PRODUCTEN EN DIENSTEN	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatieven ter compensatie van de milieugevolgen van producten en diensten en de omvang van deze compensatie • Percentage producten dat is verkocht en waarvan de verpakking is ingezameld, naar categorie
NALEIVING	<ul style="list-style-type: none"> • Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en -regelgeving
TRANSPORT	<ul style="list-style-type: none"> • 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
ALGEMEEN	<ul style="list-style-type: none"> • Totale uitgaven aan en investeringen in milieubescherming naar type

Tabel 2: SRG-categorieën en -indicatoren voor Planet (er zijn geen subcategorieën).

> uitgaven moeten tastbaar gemaakt kunnen worden, inclusief de kosten om de vervuiling van een product weer op te ruimen. Ook bij de andere indicatoren is deze lange termijn visie maar beperkt aanwezig. Om de SRG goed toepasbaar te maken voor duurzaam projectmanagement zal deze dimensie dus door de projectmanager zelf moeten worden toegevoegd. De SRG-indicatoren lossen daarentegen ook een groot probleem met duurzaamheid in projecten op, namelijk het kiezen van de juiste indicatoren voor projectmanagement. Duurzaamheid is een dusdanig breed begrip dat het aantal indicatoren haast oneindig is. Bij de samenstelling van de SRG-indicatoren is een krachtig afbakeningscriterium gebruikt, namelijk shareholderlegitimiteit. Omdat duurzaamheid zich op de wereld buiten het project richt, is het dus van groot belang dat de criteria ook buiten het project geaccepteerd worden. Doordat de SRG is samengesteld op basis van de input van duizenden stakeholders is de afbakening breed gedragen.

DRIE STAPPEN AANPAK

De vraag is echter hoe de SRG-indicatoren op een systematische wijze geschikt kunnen worden gemaakt voor projectmanagement. Hiervoor kan de projectmanager drie stappen zetten.

1. De eerste stap is het fasegewijs aan de slag gaan met duurzaamheid (zie figuur 1). Nadat eerst is vastgesteld hoe duurzaam het project zelf is, kan de projectmanager bekijken welke andere partijen hij verder nog in zijn analyse wil meenemen. Behalve naar de gevolgen voor het projectteam kan hij bijvoorbeeld ook kijken naar de effecten van het project op de duurzaamheid van de rest van de organisatie, de duurzaamheid van de toeleveranciers en onderaannemers, de duurzaamheid voor de klanten en uiteindelijk naar de duurzaamheid voor andere relevante stakeholders.

2. De tweede stap is dat alleen de meest belangrijke indicatoren worden meegenomen. De SRG bestaat uit zeer

>

CATEGORIEËN	VOORBEELDEN VAN INDICATOREN
ECONOMISCHE PRESTATIES	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • significante financiële steun van een overheid
MARKTAANWEZIGHEID	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid, methoden en deel van uitgaven betreffende lokaal gevestigde leveranciers op belangrijke bedrijfslocaties • Procedures voor lokale personeelswerving en aandeel van het topkader dat afkomstig is uit de lokale gemeenschap op belangrijke bedrijfslocaties
INDIRECTE ECONOMISCHE EFFECTEN	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.

Tabel 3: SRG-categorieën en -indicatoren voor Profit (er zijn geen subcategorieën).

veel indicatoren. Als die allemaal worden meegenomen, leidt dit tot een enorme administratieve belasting. Daarom worden alleen de belangrijkste indicatoren voor ieder project geselecteerd. Hiervoor geeft de SRG twee criteria: significant invloed van de projectmanager op een bepaald onderwerp en significante impact van dat onderwerp. Als de projectmanager weinig invloed heeft op een onderwerp, dan hoeft hij daarover ook niet te rapporteren. Daar komt bij dat alleen gekeken wordt naar onderwerpen met significante impact op het project. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat een klein beetje milieuschade geen probleem is, alleen significante schade wordt gerapporteerd.

3. De derde stap houdt in dat de projectmanager de indicatoren niet alleen invult voor de looptijd van het project, maar ook voor de periode daarna. Juist dit lange termijn effect maakt het project immers duurzaam.

Met behulp van deze drie stappen kan een projectmanager vrij snel bepalen welke indicatoren voor zijn project belangrijk zijn en welke criteria hij al dan niet gebruikt om de duurzaamheid van zijn project in kaart te brengen.

NIET ZALIGMAKEND

Er zijn nog geen kant en klare pakketjes met duurzaamheidsindicatoren voor projecten en die zullen er ook niet komen. Verschillende projectmanagers gebruiken de indicatoren om verschillende redenen en stellen daaraan dus verschillende eisen. Verder werken ze in verschillende sectoren, waardoor de inhoud van de indicatoren iedere keer weer anders moet zijn.

In ieder geval zijn indicatoren niet zaligmakend en soms zelfs gevaarlijk. Als ze gebruikt worden om te meten wat er gebeurt, wordt dat wat gemeten wordt vaak tegelijkertijd beïnvloed. Mensen (en dus ook projectmanagers) hebben de neiging om hun gedrag aan te passen aan de indicatoren. Dat kan heel positief zijn, bijvoorbeeld als een projectmanager zich opeens meer op het sparen van het milieu gaat richten. Maar het kan ook schadelijk zijn. Bijvoorbeeld als opeens alle energie gericht wordt op het halen van een beter resultaat op de indicator 'hoeveelheid papier die gebruikt is'. Dat de kwaliteit van de rapportages sterk verslechterd omdat veel meer van het beeldscherm gelezen wordt, maakt dan niet uit. Daarvoor bestaat immers geen indicator. Kortom, indicatoren kunnen leiden tot een eenzijdige focus op de indicatoren in plaats van op de achterliggende doelen.

Verder geven indicatoren vaak maar een beperkt beeld van wat er gebeurt. Op het moment dat de controlelampjes in uw auto geen indicaties geven dat uw motor niet goed loopt, zegt dat nog niet dat uw auto het goed doet. Een lekke band wordt immers niet op het dashboard aangegeven.

Tevens zijn indicatoren te manipuleren. Hoe meer waarde er aan wordt gehecht hoe minder betrouwbaar ze worden. Wie kent niet de tijdsregistratiesystemen waarin iedereen trouw invult dat hij precies even veel uren aan een project besteedt als begroot. De statistici hebben de uitspraak 'You've got cheating, lying and statistics'; bij indicatoren geldt 'You've got cheating, lying and indicators'.

Zijn indicatoren dan waardeloos? Nee, zeker niet. Ze zijn de eerste stap om inzicht te krijgen in wat er gebeurt. Als ze beoordeeld worden met een gezonde dosis verstand en een kritische blik, dan leveren ze veel waardevolle informatie op. Het echte werk begint daarna: Hoe zorg je ervoor dat duurzaamheid in projecten niet blijft steken bij de invulling van duurzaamheidsindicatoren, maar daarna ook een daadwerkelijk duurzaam project oplevert? <

REFERENTIES

- Global Reporting Initiative (GRI), Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, 2006
www.globalreporting.org.
- Labuschagne, C. en Brent, A.C. (2006). 'Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry', in International Journal of Life Cycle Assessment, vol. 11, no.1, pp.3-15.

NOTEN

1. Alle informatie over de indicatoren van de SRG is gratis te downloaden van de website www.globalreporting.org.

(ADVERTENTIE)

Werving & Selectie van Project Professionals

- Projectmanagers
- Programma Managers
- Project Directors
- Planners
- Project Office Personeel

What's your Scope?
www.Quava.nl